

# **EFFEKT MÅLINGENS EFFEKT**

**- en analyse af effektmålingens konstitutive konsekvenser  
i Dansk Flygtningehjælp**

**Karina Ertmann Krammer  
Cand.soc - Politisk Kommunikation & Ledelse**

**Vejleder: Anders la Cour, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi  
Copenhagen Business School  
November 2010**

**Antal typeenheder: 170.000 svarende til 75 normalsider**

# 1. Abstract

Since 2007, the Danish Ministry of Refugee, Immigration and Integration Affairs has demanded the use of impact measurement from volunteer organisations who wish to apply for government funding. Since impact measurement is fairly new to the voluntary world, I believe it is both relevant and necessary to investigate what happens when voluntary organisations start measuring the impact of the voluntary work in this specific way. The voluntary organisation Danish Refugee Council (DRC) functions as my case.

With this thesis, I wish to contribute with a reflexive and critical view to add alternative angles to the discussion of impact measurement in voluntary organisations.

I observe impact measurement as a steering technology. Through this perspective, I analyse how impact measurement has constitutive consequences for DRC. The analysis is based on Niklas Luhmanns notion of steering (1997) and technology (1990) and Niels Thyge Thygesen and Niels Åkerstrøm Andersens (e.g. 2004, 2007) development of these notions. According to these theories, steering technologies are not innocent and neutral tools, because they involve social and communicative conditions. Therefore, I observe impact measurement as an active tool that comes to define the organisation in a specific way, and my analysis shows how this applies in my case.

In short, my conclusion is that the impact measurement used in DRC focuses so overwhelmingly on the wanted effects that the needs of the users, the quality of the help given and the role of the volunteer become all about achieving the wanted effects – while all other perspectives are excluded.

Therefore, I recommend volunteer organisations to conduct second order leadership in order to observe how impact measurement influences their organisation's possibility of communicating and decision-making.

## 2. Indholdsfortegnelse

<b>1. ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>2. INDHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>3</b>
2.1. FIGURLISTE.....	5
<b>3. INDLEDNING</b> .....	<b>6</b>
3.1. PROBLEMFELT .....	7
3.2. PROBLEMFOMULERING .....	8
3.3. LÆSEVEJLEDNING.....	8
<b>4. ANALYSESTRATEGI</b> .....	<b>10</b>
4.1. ANALYSESTRATEGI – HVORFOR? .....	10
4.2. LUHMANN OG SYSTEMTEORI.....	11
4.3. IAGTTAGELSESBEGREBET .....	14
4.4. INTRODUKTION TIL STYRINGSTEKNOLOGI.....	17
4.5. STYRING .....	20
4.6. TEKNOLOGI .....	22
4.7. STYRINGSTEKNOLOGI .....	23
4.8. VALG AF CASE .....	24
4.9. ANALYSEDESIGN .....	25
4.9.1. <i>Analysedel I: Effektmåling som styringsteknologi</i> .....	25
4.9.2. <i>Analysedel II: Hvilke konstitutive konsekvenser skaber effektmåling i DFH</i> .....	26
4.10. INDSAMLING AF EMPIRI.....	28
4.10.1. <i>Interview</i> .....	28
4.10.2. <i>Dokumenter</i> .....	29
4.11. OPSAMLING .....	30
<b>5. PRÆSENTATION AF KONTEKST</b> .....	<b>31</b>
5.1. DEN POLITISKE KONTEKST .....	31
5.2. EFFEKTMÅLING I INTEGRATIONSMINISTERIETS PULJESTYRING .....	32
5.3. OPSAMLING .....	34

<b>6. ANALYSE.....</b>	<b>36</b>
6.1. ANALYSEDEL I: EFFEKTMÅLING SOM STYRINGSTEKNOLOGI.....	36
6.1.1. <i>Effektmåling og Dansk Flygtningehjælps organisering</i> .....	36
6.1.2. <i>Effektmålings styringskommunikation</i> .....	39
Formulering af mål.....	39
Forandringsteori .....	43
Udvikling af indikatorer .....	46
Monitorering og indsamling af data .....	48
6.1.3. <i>Delkonklusion</i> .....	50
6.2. ANALYSEDEL II: EFFEKTMÅLINGS KONSTITUTIVE KONSEKVENSER.....	51
6.2.1. <i>Behov</i> .....	52
6.2.2. <i>Kvalitet</i> .....	55
6.2.3. <i>Frivillighed</i> .....	59
6.2.4. <i>Magt</i> .....	63
6.2.5. <i>Delkonklusion</i> .....	68
<b>7. KONKLUSION .....</b>	<b>70</b>
<b>8. PERSPEKTIVERING .....</b>	<b>73</b>
<b>9. ANBEFALINGER.....</b>	<b>76</b>
<b>10. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>79</b>
<b>BILAGSOVERSIGT.....</b>	<b>82</b>
<b>BILAG 1. INTERVIEWGUIDE .....</b>	<b>2</b>
<b>BILAG 2: INTERVIEW MED LONE TINOR-CENTI .....</b>	<b>3</b>
<b>BILAG 3: FORANDRINGSTEORI FOR LEKTIEHJÆLP .....</b>	<b>14</b>
<b>BILAG 4: SPØRGESKEMAER TIL BØRNENE I LEKTIEHJÆLPEN.....</b>	<b>15</b>

## 2.1. Figurliste

<i>Figur 1: Iagttagelsens form</i> .....	15
<i>Figur 2: Anden ordens iagttagelse</i> .....	15
<i>Figur 3: Styringens form</i> .....	21
<i>Figur 4: Formulering af mål</i> .....	40
<i>Figur 5: Forandringsteori</i> .....	43
<i>Figur 6: DFH's forandringsteori for lektiehjælp</i> .....	44
<i>Figur 7: Udvikling af indikatorer</i> .....	47
<i>Figur 8: Monitorering og indsamling af data</i> .....	49
<i>Figur 9: Moderne magt</i> .....	63

### 3. Indledning

Det frivillige arbejde italesættes i dag som det, der kan redde velfærdssamfundet. Det stadig større fokus på, hvilken rolle den frivillige verden skal spille i det danske velfærdssamfund, har medført, at der afsættes flere økonomiske midler til frivilligt arbejde i de offentlige budgetter. Det har resulteret i flere politiske forventninger til det frivillige sociale arbejde, og gennem det sidste årti er der set flere og flere forsøg på – fra statens side – at kontrollere den frivillige verden, for eksempel gennem bevilling af midler til uddannelse af frivillige. Det betyder, at der i disse tider også pålægges de frivillige organisationer en øget mængde af forskellige former for styringsværktøjer. Med mere opmærksomhed og øgede økonomiske midler fra politisk side, hviler der et pres på de frivillige organisationer til at omfavne nye tiltag for ikke at fremstå uprofessionelle og gammeldags.

Politikerne har i mange år beskæftiget sig med at sikre effekten og kvaliteten af de skattefinansierede aktiviteter. Det øgede fokus på den frivillige verden har også medført mere konkrete krav om dokumentation af kvalitet og effekt i det frivillige sociale arbejde. Flere ministerier har netop ønsket at udvikle en dokumentationskultur blandt de frivillige sociale organisationer, som de bevilliger penge til. Socialministeriet indledte i 2006 et samarbejde med Center for frivilligt socialt arbejde, hvor man forsøgte sig med dokumentation af det frivillige sociale arbejde (Frederiksen & Hjære 2009: 5). Samme år søsatte Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere & Integration (Integrationsministeriet) et pilotprojekt i samarbejde med Rambøll Management og de største frivillige organisationer på deres område. Pilotprojektets formål var at udvikle en metode til dokumentation af effekterne af det frivillige sociale arbejde til brug i puljeansøgninger. Begge projekter endte ud med en anbefaling af den form for effektmåling, som i dag skal anvendes ved ansøgning om bevilling fra langt de fleste offentlige puljer. Mange ministerier og kommuner ønsker dokumentation for virkningen, sikkerheden og omkostningseffekten af de aktiviteter, de støtter økonomisk – der forlanges kvalitet for pengene. De frivillige organisationer bliver dermed sat i en position, hvor de pludselig skal kunne dokumentere deres eksistensberettigelse.

Denne form for dokumentation af, at pengene går til det, som var intentionen, har længe eksisteret i både det offentlige og i det private erhvervsliv. Det forventes, at virksomheder og institutioner er åbne og gennemsigtige, så vi klart kan se, hvilken ydelse og kvalitet vi får. Det er altså ikke noget nyt fænomen, men det er forholdsvis nyt indenfor den frivillige verden. Og kravene om dokumentation har da også sat gang i diskussionerne blandt de frivillige organisationer om, hvorvidt denne udvikling er af det gode eller det onde. Meningerne er mange – og delte! Nogle organisationer kaster sig ud i målinger med entusiasme, mens andre er skeptiske og bange for at målinger skal ødelægge selve kernen i det frivillige arbejde.

Det er indenfor denne kontekst, at denne afhandling tager sin form. Effektmåling er – i hvert fald for nu – kommet for at blive og er blevet en realitet i mange frivillige organisationer i Danmark. Derfor er det både relevant og nødvendigt at undersøge, hvad der sker, når frivillige organisationer kaster sig ud i projektet: Effektmåling.

### **3.1. Problemfelt**

Et godt eksempel på en frivillig organisation, der benytter sig af effektmåling er Dansk Flygtningehjælp (DFH). Organisationen er afhængig af puljemidler fra blandt andre Integrationsministeriet, derfor er de også underlagt de krav, som Integrationsministeriet stiller til de ansøgende organisationer. På Integrationsministeriets hjemmeside kan man læse, at den gode ansøgning indeholder klare mål for, hvad projektet skal opnå og konkrete succeskriterier, der blandt andet skal være målbare. For at kunne udfylde en ansøgning, så den lever op til kriterierne for den gode ansøgning, anbefaler Integrationsministeriet, at organisationerne benytter sig af effektmåling. Ministeriet har oprettet en guide til organisationerne, der forklarer, hvordan effektmåling kan implementeres. Endvidere gør ministeriet opmærksom på, at når puljepengene skal fordeles, så vægtes det, hvorvidt projektets formål ligger indenfor puljens formål. Det er derfor svært – hvis ikke umuligt – at få del i puljepengene, hvis ikke man er villig til at dokumentere effekterne af sine projekter på den måde, som Integrationsministeriet foreskriver det.

Spørgsmålet er, om DFH ved, hvad de siger ja til, når de implementerer effektmåling? Er de klar over, hvilke konsekvenser effektmåling har for deres organisation? Det er overvejelser som disse, der leder mig frem til min problemformulering:

### **3.2. Problemformulering**

*Hvordan kan effektmåling ses som en styringsteknologi, og hvilke konstitutive konsekvenser har det for en frivillig organisation?*

Problemformuleringen er baseret på en forståelse af effektmåling som en styringsteknologi, der søger at gøre effekterne af frivillige organisationers aktiviteter målbare – og dermed styrbare.

Denne tilgang tager udgangspunkt i teori om styringsteknologier på baggrund af Niklas Luhmanns forståelse af begreberne styring og teknologi samt Niels Åkerstrøm Andersen og Niels Thyge Thygesens videreudvikling af samme. Med denne tilgang sættes effektmåling i centrum for analysen og ses som et aktivt værktøj, der definerer organisationen på en helt bestemt måde.

Ambitionen med denne afhandling er at undersøge, hvordan effektmåling får konstitutive konsekvenser for en konkret frivillig organisation. Derigennem ønsker jeg at bidrage til refleksion om effektmåling som styringsteknologi samt åbne op for alternative vinkler i diskussionen om effektmåling i frivillige organisationer.

### **3.3. Læsevejledning**

Her vil den resterende del af afhandlingens opbygning og indhold kort blive præsenteret for læsevenligheden og overblikkets skyld.

I kapitel 2 præsenteres valget af analysestrategi. Dette afsnit vil starte med en begrundelse for, hvorfor jeg vælger at arbejde med et analysestrategisk blik på min genstand i stedet for et metodisk. Herefter vil jeg præsentere min specifikke analysestrategi, der først og fremmest tager udgangspunkt i Niklas Luhmanns systemteori. Derfor foretages der en introduktion til systemteorien. Herefter konditioneres begrebet styringsteknologi, hvor jeg benytter mig af Luhmanns begreber styring og teknologi samt Niels Thyge Thygesen og Niels Åkerstrøm Andersens videreudvikling af disse. Derefter redegør jeg for mine kriterier for valg af case, og



herefter følger mit analysedesign. Kapitlet slutes af med en beskrivelse af, hvordan jeg har indsamlet min empiri.

I kapitel 3 introduceres den politiske kontekst i et systemteoretisk perspektiv.

Analysen foretages i kapitel 4. Der er to analysedele. I den første analysedel undersøges, hvordan effektmåling kan iagttages som en styringsteknologi. I den anden analysedel undersøges, hvorledes effektmåling får konstitutive konsekvenser for DFH.

Kapitel 5 indeholder konklusionen på analysens resultater og efterfølges af en perspektivering i kapitel 6. Kapitel 7 afslutter afhandlingen med mine bud på, hvad frivillige organisationer skal være opmærksom på, når de implementerer effektmåling.

## 4. Analysestrategi

I dette kapitel redegør jeg for, hvordan jeg vil gennemføre min analyse af effektmåling i Dansk Flygtningehjælp. Indledningsvis vil jeg beskrive min overordnede tilgang, hvorefter jeg præciserer mit systemteoretiske blik samt begrebsapparatet. Herefter præsenterer jeg mine kriterier for valg af case. Efterfølgende beskriver jeg for, hvorledes jeg vil gennemføre analysen gennem et analysedesign. Kapitlet slutes af med en redegørelse for min indsamling af empiri.

### 4.1. Analysestrategi – hvorfor?

Med denne afhandling skriver jeg mig ind i den poststrukturalistiske tradition, og jeg har derfor valgt at anvende en analysestrategi frem for metode. Med poststrukturalismen findes der ikke én virkelighed, som man må forsøge at finde den rette teori til at iagttage. I stedet findes der lige så mange virkeligheder, som der findes måder at iagttage på. Sagt på en anden måde, så deontologiseres ”virkeligheden” i den poststrukturalistiske tradition.

En analysestrategi er forskellig fra metode, fordi man i metoden forsøger at producere sand viden om et givent objekt. Med en analysestrategi iagttager man derimod iagttagelser som iagttagelser, det vil sige, at man gør noget til genstand for sin iagttagelse ved hjælp af et teoretisk perspektiv. Metode tager altid udgangspunkt i forudbestemte ontologiske kriterier for, hvordan validitet opnås indenfor den enkelte ontologi, mens en analysestrategi er en epistemologisk tilgang, hvor jeg anerkender, at jeg kan konstruere verden på mange forskellige måder. Analysens validitet afhænger derfor af min evne til tydeligt at fremstille og argumentere for mine valg og fravalg, så analysestrategien fremstår gennemskuelig og analysen sammenhængende (Andersen 1999: 11-15). Mit iagttagelsespunkt og teoretiske perspektiv er derfor et bevidst valg. Jeg er klar over, at enhver iagttagelse altid medfører en blind plet – altså at der altid vil være alternative iagttagelsespunkter, som kunne konditionere genstanden anderledes (Andersen 1999: 11-15).

Med analysestrategi sættes der fokus på, hvordan man konditionerer det blik, hvormed det sociale emergens bliver synlig og opstår som analysegenstand. En analysestrategi er en strategi for, hvordan man former sit blik – hvordan man vælger at iagttage sin analysegenstand – og dermed hvordan man vælger at konstruere sin analysegenstand. Pointen er, at blikket både skaber

genstanden og iagttageren. Der findes nemlig ikke et sted, hvorfra man kan iagttage uden selv at være en del af iagttagelsen. Derfor er analysestrategi en måde at konditionere sit blik til at iagttage det sociale med det vidende, at man samtidig selv er en del af det sociale (Esmark, Laustsen & Andersen 2005: 10-11).

Mit valg af analysestrategi frem for metode betyder, at jeg konstruerer et anden ordens blik, som definerer hvad og hvorfra jeg iagttager, når jeg iagttager. Det er altså ikke et blik, der producerer genstandens selvfølgelighed. I stedet deontologiseres genstanden, idet jeg ikke spørger til, hvad effektmåling er, men hvordan det er (Andersen 1999: 12-13).

Sammenfattende er mit valg af analysestrategi altså et valg med konsekvenser for, hvordan min analysegenstand emergerer, og dette valg kunne også have været anderledes med andre konsekvenser til følge. I de følgende afsnit vil jeg derfor gøre det klart, hvilken analysestrategi jeg har valgt, hvorfor den er valgt og hvad dette valg betyder for mine iagttagelser af analysegenstanden.

Jeg vil starte med en introduktion til Niklas Luhmann og systemteori.

## **4.2. Luhmann og systemteori**

Niklas Luhmann karakteriseres som en del af den poststrukturalistiske tradition. Han er antiessentialistisk, hvilket betyder, at han ikke tror på en virkelighed med en bestemt essens, der kan iagttages og undersøges på en bestemt måde. Jeg har valgt at bruge Luhmanns systemteoretiske tilgang i denne afhandling, fordi Luhmanns teoretiske begrebsapparat har en styrke i forhold til at analysere fænomener i samfundet, som de emergerer.

Afhandlingen tager udgangspunkt i Luhmanns teori om sociale systemer. Der skelnes mellem tre typer af sociale systemer; interaktionssystemer, organisationssystemer og samfundssystemer. Samfundet er det system, som indeholder al kommunikation. Der eksisterer kun ét samfund, og det samfund er funktionelt differentieret i forskellige autopoietiske funktionssystemer, som hver især opfylder bestemte funktioner i samfundet (Seidl & Becker 2006: 22-23).

Alle systemer er autopoietiske. Autopoiesis betyder selvskabelse og selvopretholdelse. Systemer er altså i stand til at skabe og opretholde sig selv ved hele tiden at producere sig selv gennem det, som de består af. Processen, hvormed systemerne skaber sig selv, er rekursiv. Det vil sige, at systemer konstant bruger egne operationer som grundlag for nye operationer. Dermed er de i stand til at opretholde sig selv som en afgrænset enhed. Derfor er systemer lukkede om sig selv – de forholder sig kun til sig selv – og de opererer selvreferentielt. Men systemer er samtidig også åbne for deres omverden, og det er faktisk systemets lukkethed, der muliggør en samtidig åbenhed. Det er nemlig systemet selv, der styrer udveksling med omverdenen, og systemets kontakt til omverdenen er selektiv. Et system kan irriteres af begivenheder i omverdenen, men systemet vælger selv, hvordan det vil forholde sig til irritationer, og det er udelukkende de systeminterne operationer, der afgør, hvordan irritationer påvirker systemet. På denne måde er systemer operationelt lukkede (Luhmann 2000: 72- 75/Kneer & Nassehi 1997: 52-57).

Samtlige systemer reproducerer sig selv gennem én bestemt slags operation, nemlig kommunikation. Luhmanns måde at forstå kommunikation på er anderledes end den traditionelle forståelse af kommunikation som en proces, hvor information overføres fra en afsender til en modtager. Kommunikation forstås i stedet som en enhed af tre dele; nemlig information, ytring og forståelse. *Information* er en selektion ud fra en vifte af muligheder, hvor der vælges hvad, der skal kommunikeres. *Ytring* er udvælgelsen af en bestemt form ud af alle mulige former for kommunikation. *Forståelse* er enheden af forskellen information/ytring. Det betyder, at for at kunne forstå informationen må den kunne skelnes fra ytringen. På denne måde skubber Luhmann fokus fra den tilsigtede mening med kommunikation til den mening, der opfattes. Kommunikation er ikke bundet til individuelle aktører, men produceres af systemerne. Det er heller ikke individuelle aktørers forståelse, der er interessant, men i stedet den forståelse, som opstår rekursivt i den kommunikation, der knytter an til den tidligere kommunikation. Derfor ligger der også et fjerde element i kommunikation som proces – nemlig *accept eller afvisning* af kommunikationen. Kommunikation eksisterer altså kun rekursivt, det vil sige eksisterer kun, hvis ny kommunikation accepterer kommunikationen og knytter an til den i ny kommunikation. Det betyder, at kommunikation kun eksisterer gennem relation til anden kommunikation, og det er

dette netværk af kommunikationer, der (re)producerer kommunikation (Luhmann 2000: 178-184/Seidl & Becker 2006: 18-20).

De forskellige systemer kommunikerer på hver deres måde. Samfundet er som nævnt det mest omfattende system, der inkluderer såvel interaktion som organisationer. Funktionssystemerne, som samfundet er uddifferentieret i, er operativt lukkede om hver sin funktion, medie og kode. Et eksempel på en kommunikation i denne forstand kunne være kommunikation i det økonomiske funktionssystem. Her er koden betaling/ikke betaling og mediet, der kommunikeres med, er penge. Interaktion er kendetegnet ved tilstedeværelse, og interaktionen ophører så snart deltagerne ikke længere er nærværende og handler udenfor interaktionens rum. Organisationer reproducerer sig selv gennem beslutninger, som er en særlig form for kommunikation, der er kendetegnende for organisationssystemer. Beslutningskommunikation udvikler sig ved, at en beslutning altid knytter an til en tidligere beslutning og dermed bliver rekursiv. Et organisationssystem eksisterer derfor ikke forud for dets beslutninger, men skabes gennem dets beslutninger (Seidl & Becker 2006: 28-29). Organisationer er desuden kendetegnende ved deres programmer, roller og krav om medlemskab. Et organisationssystem er operativt lukket, og kan derfor ikke påvirkes direkte af dets omverden – for eksempel i form af politisk styring. Et andet system kan højst irritere et organisationssystem, og på denne måde få indflydelse på organisationens programmer – hvis organisationen lader sig irritere.

Vi kan kun beslutte det ubesluttelige. Det er udgangspunktet for beslutningens paradoks hos Luhmann. Når en beslutning tages, så vælger man ét alternativ ud fra en pulje af alle mulige alternativer. Vi kan altså opsætte en forskel mellem alternativer og resten af verden, hvor alternativerne er den markerede side. På den markerede side af denne forskel opstår så en ny forskel – nemlig forskellen det valgte alternativ/ekskluderede alternativer. Denne forskel er paradoksal, da den markerede side i den første forskel ligeledes er umarkeret – det inkluderede ekskluderes. Alternativerne i den første forskel er alternativer på den måde, at de er gyldige på lige fod, ellers ville de ikke være reelle alternativer. Samtidig er de ikke alternativer, for ellers ville det valgte alternativ ikke være valgt. Derfor kommunikerer beslutningskommunikation også altid de ikke valgte alternativer, og kommunikationen bliver hermed paradoksal, for jo mere der kommunikeres om reelle alternativer, des mindre rigtig vil beslutningen fremstå, og jo mere

beslutningen kommunikerer som det eneste rigtige valg, des mindre vil de andre alternativer fremstå som reelle alternativer. I begge tilfælde vil beslutningen fremstå mindre som en beslutning (Luhmann 2000: 347/Seidl & Becker 2006: 25-26).

Funktionssystemerne har hver deres symbolsk generaliserede kommunikationsmedie. Mediet er det som funktionssystemerne kommunikerer igennem. For eksempel kommunikerer det økonomiske system gennem penge og det politiske system gennem mediet magt. Organisationssystemer har ikke et eget kommunikationsmedie, men de kan knytte an til alle de forskellige funktionssystemers medier i deres kommunikation. Organisationssystemer og funktionssystemer er i hinandens omverden og organisationer kan etablere strukturelle koblinger til funktionssystemerne, således at organisationens kommunikation – beslutninger – altid formes gennem et medie. Organisationens kommunikation formes af det medie, den kobler sig på, og det har konsekvenser for kommunikationen i den forstand, at mediet gør noget meningsfuldt, mens noget andet udgrænses og bliver til støj for organisationen. Formningen i et medie udelukker nemlig alle andre medier, og skaber dermed et bestemt blik, som udelukker alle andre blikke (Andersen 2004: 260).

Det er derfor kommunikation, der er genstand for mine iagttagelser i denne afhandling. Hvad der menes med iagttagelse i en systemteoretisk optik konkretiseres i det følgende.

### **4.3. Iagttagelsesbegrebet**

En analysestrategi sætter iagttagelsen i centrum. Afsnittet her er en introduktion til Luhmanns iagttagelsesbegreb og skal vise, hvorledes styringsteknologier kan iagttages som iagttagelse.

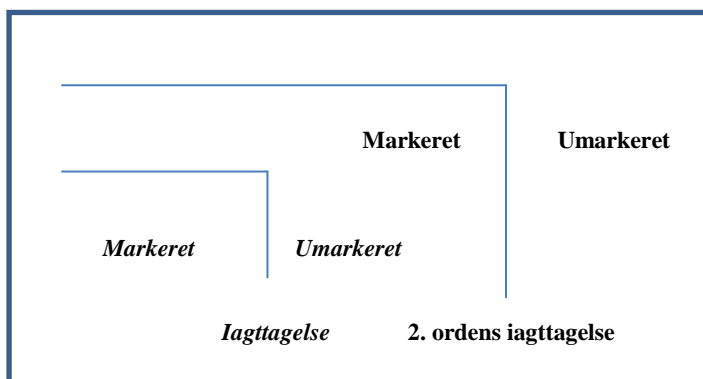
Det at iagttage er ligesom kommunikation heller ikke en handling, der knytter sig til personer. Iagttagelse knytter sig til kommunikation. Når der kommunikerer, så kommunikerer der altid om noget, og det er dette ”noget”, som kommunikationen kan iagttage (Thygesen & Tangkjær 2008: 193).

En iagttagelse indikerer dermed noget inden for rammen af en forskel, hvilket vil sige, at hver gang der iagttages, så deles verden i en markeret og en umarkeret side (se figur 1).



*Figur 1: Iagttagelsens form*

Hos Luhmann er iagttagelse en forskelsdannende operation, så det at iagttage er det samme som at markere noget indenfor rammen af en forskel. Alle forskelle består af en inderside og en yderside. Indersiden er den markerede side af forskellen og ydersiden er den umarkerede. Når man iagttager, markerer man den ene side af forskellen. Kun den ene side af en forskel kan markeres ad gangen. På denne måde er forskelle asymmetriske. Hvis vi tager det økonomiske system som eksempel, så iagttager det gennem forskellen betaling/ikke betaling. Når betalingssiden markeres, er det den anden side af forskellen, som muliggør, hvordan betaling overhovedet kan iagttages (Andersen 1999: 109-111). På denne måde bliver det forskellen, der bestemmer, hvordan der kan iagttages, og samtidig hvad der ikke kan iagttages. Iagttagelsen kan ikke se selve den forskel, som den iagttager indenfor, og forskellen bliver derfor iagttagelsens blinde plet. Inden for systemteorien iagttages iagttagelser som iagttagelser, og man spørger til iagttagelsens blinde plet, hvilket kaldes for iagttagelse af anden orden (Andersen 2003: 310).



*Figur 2: Anden ordens iagttagelse*

Figuren viser anden ordens iagttagelser. Her ses det, at første ordens iagttagelsens blinde plet gøres til udgangspunkt for anden ordens iagttagelsens blik. Den blinde plet er enheden i den forskel, man iagttager gennem, og alle iagttagelser har derfor en blind plet. Blindhed er altså en forudsætning for iagttagelse. En blind plet betyder, at man ikke kan se, at man ikke kan se, hvad man ikke kan se. Iagttagelse på første orden er netop denne indikation af noget indenfor rammen af en forskel. Iagttagelse på anden orden er derimod iagttagelse af en første ordens iagttagelsens blinde plet (Andersen 1999: 109-111).

Alle anden ordens iagttagelser er selvfølgelig samtidig første ordens iagttagelser, da de tager første ordens iagttagelsen og indikerer den indenfor rammen af en forskel. Derfor har anden ordens iagttagelser også en blind plet, og der findes derfor heller ikke en position udenfor samfundet, som jeg kan indtage og dermed observere min genstand "udefra" (Andersen 1999: 111).

Enhver forsker må vælge en måde at iagttage sin analysegenstand. Hvilken forskel man vælger at iagttage igennem er et kontingent valg, dvs. det kunne have været anderledes. Luhmann siger om kontingens, at *"Noget er kontingent, når det hverken er nødvendigt eller umuligt; når det altså kan være sådan, som det er (var, vil blive), men også kunne være muligt på en anden måde."* (Luhmann 2000: 146). Det kommer altså helt an på den forskel, man har valgt, hvad det bliver muligt at iagttage, og man kunne også have valgt andre forskelle, hvormed andre iagttagelser ville være muliggjort.

Iagttagelse kan begrebsliggøres som forskel og indikation, dvs. at enhver iagttagelse drager en forskel og indikerer den side, der skal iagttages. Forskellen kan ikke iagttage sig selv og ser ikke, at der er andre ligeså gyldige forskelle, der kunne have været valgt (Seidl & Becker 2006: 13). Men hvordan vælger man så en forskel og argumenterer for sit valg, hvis man altid ligeså godt kunne have valgt enhver anden forskel? Luhmann foreslår, at man vælger den forskel, som ens analysegenstand drager, og på denne måde bliver anden ordens iagttagelse (Seidl & Becker 2006: 14). For denne afhandling, hvor effektmåling er analysegenstanden, betyder det, at jeg vælger at iagttage den forskel, som effektmåling stiller til rådighed for DFH's kommunikation. Det



betyder, at jeg iagttager forskellen som anden ordens iagttager, og dermed bliver i stand til at se, hvad DFH ikke selv kan se, når de kommunikerer – det vil sige effektmålings blinde plet.

I en systemteoretisk analyse er det Luhmanns såkaldte ledeforskelle, som styrer iagttagelsen. Der er tre slags forskelle, som kan indramme en iagttagelse, men kun én af disse kan danne rammen for iagttagelser på anden orden. Den første forskel skelner mellem 'dette' og 'alt andet', for eksempel hest/ikke hest. Den anden forskel er begreb/modbegreb, for eksempel mand/kvinde. Den sidste forskel, som altså danner rammen for anden ordens iagttagelser, er forskellen begreb/modbegreb, som kan genindtræde i sig selv (Andersen 2003: 311-312). Når man har valgt, hvilken ledeforskel man vil indramme sin iagttagelse med, er man også nødt til at redegøre for konditioneringen af denne, dvs. præcisere sine iagttagelsesbetingelser. Det er også vigtigt at redegøre for iagttagelsespunktet i analysen, da det ikke er givet, selvom man har valgt en bestemt ledeforskel (Andersen 1999: 116).

Det der iagttages er kommunikation, og hos Luhmann er alt kommunikation. Det er ikke organisationssystemer eller psykiske systemer, der kommunikerer. Det er kommunikationen, der kommunikerer.

Nu bevæger vi os videre til begrebet styringsteknologi. Mit valg af en poststrukturalistisk tilgang har konsekvenser for mit syn på styringsteknologier. Den måde jeg iagttager styringsteknologi på i denne afhandling er derfor anderledes end mere traditionelle opfattelser. I det følgende vil jeg kort referere to af de mest almindelige tilgange til styringsteknologi for samtidig at kunne afgrænse mig fra disse og specificere denne afhandlings valgte tilgang.

#### **4.4. Introduktion til styringsteknologi**

Her vil jeg benytte mig af Christian Tangkjær (2005), der viser, hvorledes styringsteknologier kan forstås i praksis gennem beskrivelsen af tre forskellige tilgange. Det drejer sig om den instrumentelle, den institutionelle og den radikale tilgang.

Den instrumentelle tilgang er normativ og ser styringsteknologien som et middel i hænderne på den handlekraftige leder. Herunder ligger en teknisk-rationel tilgang til organisation og ledelse, hvor styringsteknologier iagttages som instrumenter, der har til formål at vise os, hvad der er

mest effektivt, og hvordan vi kan opnå det. Styringsteknologierne sætter altså organisationen i en konkret situation, hvorfra den er i stand til at handle (Tangkjær 2005: 98-99). Denne tilgang synes at være den mest almindelige måde at anskue styringsværktøjer på i det moderne samfund.

Imidlertid fungerer den ikke i en systemteoretisk analyse, blandt andet fordi systemteorien gør op med handlingens ontologi. Det vil sige, at den handlekraftige leder er en illusion – et semantisk trick – fordi han ikke er i stand til at handle, men udelukkende kan tilskrives handling (Andersen 1999: 20). Sagt på en anden måde så er det ikke lederen, der kommunikerer, men kommunikationen, der kommunikerer.

Den institutionelle tilgang fokuserer på den politiske og institutionelle kontekst. Præmisset for denne tilgang er, at det er organisationens omverden, der udvælger organisationsformer og derigennem skaber lighed mellem organisationer. Organisationer er afhængige af deres omverden, og derfor er omverdenen central i forhold til, hvordan organisationen tænker sig selv. Organisationer er baseret på politiske og institutionelle forhold frem for de instrumentelle idealer om praksis. Organisationer benytter derfor de samme teknologier som de andre organisationer i deres omverden eller de teknologier, som omverdenen forlanger de skal benytte sig af. Det handler nemlig om at opnå legitimitet i sin omverden, og det kan den moderne leder opnå, hvis han agerer som alle de andre. Til forskel fra den instrumentelle tilgang, hvor styringsteknologien var et middel til at løse et problem og lederen ansås for at være suveræn, så er lederen her en kopi af alle andre ledere i sin omverden, og styringsteknologien er løsningen på organisationens helt legitime problemer (Tangkjær 2005: 99-100). På samme måde som den instrumentelle tilgang, så lægger den institutionelle op til, at der er én bestemt virkelighed, som kan iagttages. Man går ud fra, at tingene er på en bestemt måde og så er det op til empirien at vise dette. Med en poststrukturalistisk tilgang er det derimod nødvendigt at iagttage selve styringsteknologiens konstitutionsbetingelser. Det gælder altså som nævnt tidligere ikke om at iagttage hvad effektmåling er, men hvordan det er.

Derfor vælger jeg i stedet Tangkjærs tredje tilgang, nemlig den radikale. Her sættes selve styringsteknologien i centrum. Her er fokus ikke på lederen, for lederen kan ikke styre eller beslutte. Det er som før nævnt kommunikationen, der kommunikerer, og dermed er det

beslutninger, der beslutter, når vi taler om organisationer. Beslutninger produceres ikke af ledere men af netværket af beslutninger. Beslutninger præsenteres imidlertid som om, de er blevet truffet af en leder. Derfor er lederen en organisatorisk illusion. Lederen tillægges ofte en bestemt intention med beslutningen, som for eksempel den rationelle og velovervejede beslutning, som lederen tager på vegne af hele organisationen (Seidl & Becker 2006: 29). Det er altså en vigtig pointe, at det ikke kan være lederen, der står i centrum for analysen, men det må nødvendigvis være styringsteknologien. Den radikale tilgang vender altså det hele på hovedet og antager, at det i stedet er ledelsen, der er i hænderne på styringsteknologien, idet styringsteknologien sætter rammerne for ledelse – hvad der kan styres og hvordan. Denne opfattelse flytter fokus fra lederens intentioner til styringsteknologiens potentiale for ledelse.

Formålet med styringsteknologier er at gøre områder i organisationen styrbare. Hvis vi tager økonomistyring som eksempel, så må økonomidirektøren styre gennem forskellen budget/forbrug. Med dette blik ser økonomidirektøren medarbejderne gennem forskellen omkostning/indtægt og må samtidig skabe den samme opfattelse blandt medarbejderne. Det handler altså om at gøre det område, der skal styres, forståeligt på en bestemt måde. Økonomidirektøren skabes også på en bestemt måde, og er for eksempel kun i stand til at tale om bestemte ting som underskud og overskud på bestemte måder. Noget inkluderes og andet ekskluderes. For eksempel vil følelser formentlig ikke kunne italesættes med denne styringsteknologi. Dette blik og de deraf afledte betingelser for handling giver altså specifikke muligheder for, hvordan der kan styres, besluttet og ageres meningsfuldt. Den radikale tilgang giver mig altså mulighed for at forholde mig konstitutionskritisk til styringsteknologier, og dermed kan denne tilgang modsat de to andre hjælpe mig til at svare på min problemformulering (Tangkjær 2005: 101-102).

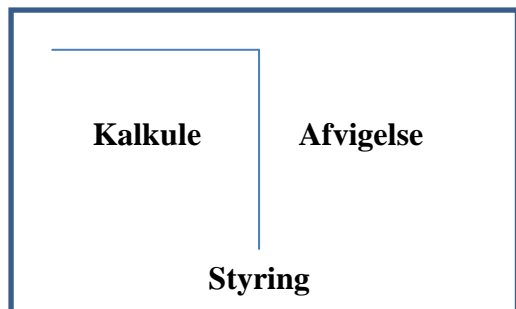
Det skal her indføres, at den radikale tilgang ikke er styringspessimistisk. Den ønsker ikke en verden uden styringsteknologier. Dog er den heller ikke styringsoptimistisk. I stedet forener den disse to opfattelser, således at den anerkender styringsteknologiernes eksistens, og ser dem som et vilkår for ledelse i det moderne samfund. Samtidig har den som sit vigtigste formål at vise, hvordan styringsteknologier skaber organisationen samt effekterne af denne skabelse (Tangkjær 2008: 199).

Sammenfattende kan det siges, at jeg i denne afhandling hverken anser styringsteknologier som neutrale redskaber i hænderne på den suveræne og handlekraftige leder. Ej heller som legitimerende symboler, der kan vises frem, hvis omverdenen forlanger det. Grundtanken er, at styringsteknologier er skabelsesmaskiner, og må iagttages som sådan, førend de kan anvendes meningsfuldt.

For at gøre begrebet styringsteknologi relevant for min analyse, vil jeg nu skrive mig frem til et tydeligt iagttagelsesteoretisk udgangspunkt gennem en præcisering af begreberne styring og teknologi. Jeg starter med at forklare ud fra hvilken optik, jeg iagttager henholdsvis styring og teknologi. Derefter samler jeg begreberne i ét – styringsteknologi – og herfra beskriver jeg, hvordan jeg vil bruge den fremskrevne teori om styringsteknologier i min analyse.

#### **4.5. Styring**

Styring ses som tidligere nævnt ofte som en handling, der tillægges bestemte personer. For eksempel siger man, at det er lederen, der styrer organisationen, og det er politikerne, der styrer staten. Men denne opfattelse af styring giver ingen mening indenfor systemteorien, idet styring er en iagttagelse, og iagttagelser knyttes ikke sammen med aktører. Styring er imidlertid ikke kun en iagttagelse, der markerer den ene side af en forskel og efterlader den anden umarkeret. Styring betegner en helt bestemt brug af forskelle, idet styring forsøger at minimere en forskel indenfor forskellen selv. Derved adskiller styring sig fra andre former for forskelle – for eksempel er funktionssystemernes binære kodning ikke velegnet for styring. Disse forskelle har en positiv og en negativ værdi, for eksempel betale/ikke betale, hvor betale udgør den positive værdi. Den negative værdi fungerer som en refleksion af den positive, og forskellen er altså ikke ment som en forskel, der skal minimeres. Derfor er ikke alle forskelle styringsforskelle (Luhmann 1997: 48-49). Med Luhmanns tilgang betyder styring altså minimering af forskelle, og styring er enheden af forskellen mellem kalkule og afvigelse (se figur 3).



Figur 3: Styringens form

Kalkulen er det man regner med og afvigelser er det, der nødvendiggør styring. Hvis der ikke var nogen afvigelser, så var det ikke nødvendigt at styre. På denne måde er styring afhængig af registreret fiasko. Det er gennem afvigelseernes påbud om korrigerende, at styring opretholder sig selv i en vedvarende proces.

*"A difference-minimizing programme still needs within the distinction it deals with an asymmetry as an indication of direction. Purposes render distinctions asymmetrical"* (Luhmann 1997: 46). Ifølge Luhmann må styringsforskellen være asymmetrisk, det vil sige, at den ene side må foretrækkes frem for den anden. Det er målet med styringsteknologien, der gør forskellen asymmetrisk.

Det som i styringsprocessen ses som input er blot information konstrueret i systemet selv, og denne konstruktion er intet andet end en del af den distinktion, hvis forskel systemet forsøger at minimere. Styring af systemet er derfor altid selvstyrende, uanset om styringen refererer til systemet selv gennem en internt konstrueret selvreference/fremmedreference forskel eller om styringen refererer til systemets omverden (ibid.: 46).

Ifølge Luhmann er styring en særlig form for kommunikation. Styringskommunikation er anden ordens kommunikation, fordi den forventer at fungere som præmis for anden kommunikation. Det er altså først, når første ordens kommunikation knytter an til og dermed bruger anden ordens kommunikation som præmis, at styringskommunikation bliver til styring (Andersen & Thygesen 2004: 14). Det er derfor jeg i denne afhandling ikke iagttager kommunikation om styring, men i stedet forsøger at få øje på styringskommunikation.

## 4.6. Teknologi

Med den instrumentelle tilgang opfattes teknologi som relationer mellem årsag og virkning, og brugen af teknologier skal medføre, at man altid opnår de samme resultater. I denne traditionelle opfattelse af teknologi synes den underliggende forskel ifølge Luhmann at være det virker/det virker ikke. Men Luhmann har en anden forståelse af begrebet teknologi. Ifølge ham er kernen i teknologi forenkling. Dermed bliver den afgørende forskel ureduceret/reduceret kompleksitet, det vil sige, at der inkluderes noget, der opererer pålideligt og på en måde, der kan gentages, og samtidig ekskluderes resten af verden. Herved vinder vi muligheden for at beregne ressourcer, iagttage funktionsfejl og forbedringer, lave fejl og undgå fejl – det vil sige muligheden for at lære. Paradoksalt nok mister vi samtidig kontrollen med årsagssammenhænge, da de bliver alt for komplekse. Set ud fra en anden ordens iagttagelse så er teknologi baseret på tilskrivning af kausalitet ved at udvælge en forbindelse mellem en mængde af mulige årsager og virkninger (Luhmann 1990: 224-225). Teknologier tilbyder etablering af den kalkule, hvormed der kan styres. Denne tilskrivning af kausalitet forestilles at være pålidelig, fordi man forventer, at teknologi altid vil føre til det samme resultat (Andersen & Thygesen 2004: 13).

*"Technology rests on the attribution of causality, on the selection of some out of many causes and some out of many effects."* (Luhmann 1990: 225). Teknologier etablerer kausalitet ved at simplificere relationen mellem mulige årsager og virkninger. For eksempel etablerer økonomistyring en kausal relation mellem input og output, hvor denne relation gøres til noget selvfølgelig og forudsigeligt. Luhmann definerer altså teknologi som gentagelige, overførbare og pålidelige redskaber, der gennem årsagsvirkningssammenhænge gør ureduceret kompleksitet til reduceret kompleksitet (Luhmann 1990: 224-225).

Kalkulen er en kommunikativ tilskrivning, som selekterer mellem en forestillet horisont af mulige virkninger og årsager, og fikserer denne forbindelse kausalt. Teknologi konstitueres gennem indsættelsen af en forskel mellem repeterbar kausalitet og vilkårlig kausalitet, og dermed udmærker teknologi sig ved gentagelighed (Andersen & Thygesen 2004: 14).

Luhmann mener, at der er en besnærende sikkerhed ved teknologier baseret på gentagelighed og kontrol af defekter, men også at denne sikkerhed er en illusion. Kontrol er nemlig kun mulig fra

en position, som selv er underlagt kontrol. Og der er altid mange flere årsager og virkninger end vi kan tage med i vores overvejelser, når vi beskriver en teknologi (Luhmann 1990: 225).

#### **4.7. Styringsteknologi**

Ved hjælp af den asymmetriske styringsforskel indsættes en styringsambition, og ved hjælp af teknologiens tilskrivning af kausalitet søges denne ambition opnået. På denne måde knyttes mål og midler sammen i en logisk sammenhæng, som samtidig udelukker iagttagelsen af alle andre mål og midler. Styring og teknologi tilsammen *er iagttagelsesredskaber, der stiller en bestemt gentagelig forskel til rådighed, hvormed der kan styres* (Andersen & Thygesen 2004: 14).

Styringskommunikation iagttages som minimering af en forskel, og den iagttagede styringskommunikation er altid en anden ordens kommunikation, fordi den er afhængig af, om første orden knytter an dertil.

Effektmåling iagttages altså som en styringsteknologi, der ved at stille en bestemt iagttagelsesledende forskel til rådighed skaber organisationens handlingsrum – altså hvad det bliver muligt at iagttage og dermed træffe beslutninger om. For eksempel vil økonomistyring indikere organisationen som helhed ud fra økonomiske termer. Så når en organisation knytter an til en styringsteknologi, så synliggør den organisationen på en helt bestemt måde, for eksempel som økonomi. Men ligeså vigtigt er det at nævne, at styringsteknologien samtidig usynliggør andre mulige markeringer af organisationen. Ifølge Luhmann er blindhed for noget nødvendigt for at kunne iagttage noget andet. Så når styringsteknologien gør organisationen iagttagelig på en bestemt måde, så udelukkes alle andre iagttagelser af organisationen (Thygesen 2003: 293-294).

Luhmann er ikke imod styringsteknologier, og mener ikke, verden ville være bedre foruden. Men man skal være opmærksom på, at når kernen i teknologi er forenkling, så er uventede virkninger og årsager bagsiden af medaljen (Luhmann 1990: 228).

Nu hvor jeg har præsenteret min analysestrategi og mit begrebsapparat, vil jeg redegøre for kriterierne for valg af min case.

#### 4.8. Valg af case

Jeg har i denne afhandling valgt at gøre effektmåling i frivillige organisationer til genstand for iagttagelse. For at kunne gøre dette, har jeg valgt en case, gennem hvilken det er muligt at iagttage effektmåling og dens konsekvenser for en frivillig organisation.

Jeg har valgt at benytte mig af et casestudie, fordi casestudiet er egnet som metode, hvis det spørgsmål, man søger at finde svar på, starter med ”hvordan” eller ”hvorfor” (Yin 2009: 27). I denne afhandling spørger jeg netop til, hvordan effektmåling kan iagttages som en styringsteknologi, og jeg spørger ikke til hvad effektmåling er, men hvordan det er.

Ved strategisk udvælgelse af en case, kan man styrke generaliserbarheden af sit casestudie. Hvorvidt man kan generalisere på baggrund af et casestudie afhænger altså af, hvilken case man har valgt, og hvorfor man har valgt den.

*”Man kan ofte med fordel generalisere på grundlag af en enkelt case, og case studiet kan udmærket bidrage til videnskabelig udvikling via generalisering som supplement eller alternativ til andre metoder.” (Flyvbjerg 1993: 145-149)*

Jeg ønsker netop til sidst i denne afhandling at være i stand til at generalisere på baggrund af mine konklusioner. Min case er derfor udvalgt strategisk for at kunne gøre dette. Jeg har valgt Dansk Flygtningehjælp (DFH) som case. DFH er en af de organisationer, der modtager flest penge fra Integrationsministeriet, og jeg har med vilje valgt en af de større organisationer, idet de største organisationer på grund af flere ressourcer har større mulighed for at implementere effektmåling på den måde, som Integrationsministeriet foreskriver det. Mindre organisationer vil ikke i lige så høj grad være i stand til rent ressourcemæssigt at anvende effektmåling. At effektmåling implementeres på den måde, som ministeriet foreskriver, er vigtigt for at kunne iagttage, hvorledes effektmåling udfolder sig og får konstitutive konsekvenser. En organisation, der kun i nogen grad kan implementere effektmåling, vil i dette tilfælde ikke være en god case i forhold til senere at kunne sige noget generelt om fænomenet, idet man ikke vil have haft optimale muligheder for at undersøge effektmåling.



Jeg har valgt kun at iagttage én case. Robert K. Yin (2009) beskriver en række forskellige rationaler, der retfærdiggør et casestudie med en enkelt case; den kritiske case, som kan teste en velformuleret teori, den ekstreme/unikke case, hvor noget er så sjældent at ethvert tilfælde kan bruges som case, den repræsentative/typiske case, som kan indfange et almindeligt og hverdagsagtigt fænomens omstændigheder og betingelser, den afslørende case, hvor man har mulighed for at analysere et fænomen som hidtil har været utilgængeligt for analyse og sidst den længerevarende case, hvor man studerer den samme case på flere forskellige tidspunkter. Rationalet som min case er valgt ud fra er, at casen er repræsentativ eller typisk. Ud fra en sådan type case er det muligt at opnå information om generelle fænomener i den gennemsnitlige organisation. DFH repræsenterer en typisk dansk frivillig organisation, der har indført effektmåling. Denne type case er netop valgt, fordi jeg ønsker at indfange de betingelser, som effektmåling afsætter (Yin 2009: 47-49).

Jeg ser denne case som en mulighed for at få øje på specifikke problematikker ved implementering af effektmåling i DFH. Disse problematikker antager jeg at kunne gøres til genstand for en diskussion af generelle problematikker ved gennemførelse af effektmåling i frivillige organisationer.

## **4.9. Analysedesign**

Dette afsnit beskriver, hvorledes mit analysestrategiske blik formes i min analyse af, hvordan effektmåling ses som en styringsteknologi og skaber konstitutive konsekvenser i DFH.

### **4.9.1. Analysedel I: Effektmåling som styringsteknologi**

Her vil jeg ud fra min empiri undersøge, hvilken forskelsminimering effektmåling indsætter. Denne forskel har indflydelse på, hvordan der kan kommunikeres og dermed skabes mening i en organisation. For at finde frem til den forskel, som effektmåling indsætter i DFH's kommunikation må jeg iagttage DFH's iagttagelser som iagttagelser. Derigennem gælder det om at få øje på, hvad der kommunikeres om – altså hvad DFH indikerer i kommunikationen. Det vil sige, at jeg starter med at lede efter den markerede side af forskellen. Når den er fundet, bliver jeg i stand til at spørge til den umarkerede side. Analysedel I sætter fokus på enkelte forskelle, som kommunikationen knytter sig til. Når forskellene er fundet, bliver det muligt at iagttage

kommunikationens grænser, og det bliver muligt at iagttage styringskommunikation. Ledeforskellen i analysedel I er derfor markeret/umarkeret (Andersen 1999: 129-130). Formålet med denne analysedel er at blive i stand til at iagttage, hvad DFH ikke selv kan iagttage, mens den iagttager.

Eftersom jeg iagttager ledelsen i DFH's kommunikation, kommer det til at handle om at iagttage, hvad ledelse indikerer i kommunikationen, når der kommunikeres om effektmåling, og hvilke forskelle, der muliggør disse indikationer. Jeg finder altså i analysedel I frem til de forskelle, som ledelsen opererer igennem. Her vil jeg gøre opmærksom på, at jeg iagttager ledelse som en beslutningsfunktion. Ledelse iagttages som beslutninger, der vedrører, hvordan andre kan træffe beslutninger. Denne måde at iagttage ledelse på gør det muligt at lade empirien vise, hvad ledelsen kan beslutte og hvordan ledelsen har mulighed for at styre (Thygesen 2004: 139).

Herefter vil jeg undersøge, hvilke sammenhænge mellem årsag og virkning, der installeres, så bestemte handlinger betragtes som særligt effektive til opnåelse af et bestemt mål.

Analysedel I er altså en analyse af, hvordan effektmåling fremstår som en styringsteknologi ved henholdsvis at vise, hvilken styringsforskel der er på spil samt hvorledes styringsambitionerne gennem teknologien søges opnået. Denne analyse lægger op til analysedel II, som herefter vil iagttage, hvordan effektmåling skaber konstitutive konsekvenser for DFH.

#### **4.9.2. Analysedel II: Hvilke konstitutive konsekvenser skaber effektmåling i DFH**

I analysedel II spørger jeg til, hvilken kommunikation de iagttagede styringsforskelle gør DFH i stand til at udfolde. Hvad er følgerne af effektmålings forskelsdragnin, og hvilke begrænsninger underlægges kommunikationen? Iagttagelsespunktet i denne analysedel er beslutningskommunikation.

Helt konkret vil jeg fokusere på, hvorledes effektmåling skaber en bestemt konstruktion af begreberne behov, kvalitet og frivillighed, og hvordan disse konstruktioner forventes at understøtte effektmåling. Det er her vigtigt at indføje, at jeg iagttager begreberne behov og kvalitet som tomme begreber. Hvordan begreberne kan iagttages meningsudfyldt er altså et empirisk spørgsmål. Det betyder, at der ikke er nogen rigtige eller forkerte måder at forstå behov

og kvalitet på, i stedet handler det om at vise, hvorledes en bestemt definition af begreberne har konsekvenser for organisationen.

Et begreb vil ifølge Luhmann altid være knyttet til et modbegreb, der gør det muligt at adskille begrebet fra noget andet. Hvis ikke et begreb følges af et modbegreb – og dermed muliggør, at der sættes en forskelsgrænse mellem begrebet og modbegrebet, vil begrebet opløse grænsen mellem sig selv og omverdenen og dermed blive meningsløs (Luhmann 2000: 114). For at kunne iagttage, hvordan effektmåling skelner mellem kvalitet og ikke-kvalitet, må jeg ty til empirien og her forsøge at få øje på styringskommunikation, der omhandler kvalitet. Det gælder om at iagttage DFH's iagttagelser af kvalitet og behov og på denne måde gøre sig fri fra den selvfølgelighed, hvormed de italesættes. Begreber er uløseligt knyttet til modbegreber. Det er modbegrebet, der fikserer begrebet og definerer det. Kvalitet er kun kvalitet, når det holdes op mod det, der ikke er kvalitet, og derfor må jeg gøre mig selv i stand til at iagttage, det som teknologien udgrænser, når den indikerer kvalitet som noget bestemt.

I min analyse af, hvordan effektmåling danner præmis for frivillighed, anvendes idéen om roller i organisationen, altså hvilken rolle tilbyder effektmåling den frivillige at indtræde i. Ligesom kompleksiteten reduceres gennem konstruktion af logiske årsagssammenhænge, ligesådan reduceres kompleksiteten i skabelsen af roller i organisationen, da styringsteknologier *”ekskluderer menneskets individuelle livshistorie, omsætter det til regler og normer for accepteret handling, der kan kalkuleres som ressource, tilregnes som effekt, registreres som afvigelse og derved styres på”* (Thygesen 2007: 143). Det betyder, at en styringsteknologi muliggør en bestemt måde at iagttage medarbejdere, frivillige og brugere på, som dermed gør det muligt at styre disse. Samtidig skaber teknologien både ledelsen og den frivilliges bevidsthed om sig selv. Det er først, når de forskellige personer ser sig selv i en bestemt rolle, at det bliver muligt at styre dem (Tangkjær 2005: 101-102). Det gælder for samtlige positioner i organisationen, at de skabes på en bestemt måde, men i denne afhandling er fokus imidlertid på de frivilliges rolle.

Sidst i analysedel II vil jeg på baggrund af mine foregående iagttagelser undersøge, hvordan effektmåling påvirker magtforholdene i spændingsfeltet mellem Integrationsministeriet, DFH's ledelse og de frivillige.

#### **4.10. Indsamling af empiri**

Med hensyn til valg af empiri er der ikke nødvendigvis nogen metoder, der er bedre end andre – det kommer helt an på ens case. Derfor har jeg søgt at finde den metode, som bedst muligt kan give mig et indblik i, hvordan effektmåling fungerer i DFH. Jeg har derfor valgt at gøre brug af dokumentdata samt interview. Jeg har valgt at lave interview i DFH, idet jeg anser den viden, som medarbejdere besidder i forhold til, hvordan effektmåling fungerer i praksis, som givende. Derudover vil jeg gøre brug af diverse af DFH's skriftlige kommunikation. Jeg vil i det følgende beskrive, hvordan jeg har gennemført, bearbejdet og anvendt interview samt opridse, hvilke dokumenter jeg har anvendt.

##### **4.10.1. Interview**

Jeg er af den overbevisning, at anvendelsen af et kvalitativt interview er givende i forhold til at iagttage styringskommunikation, samt at interview kan give en bredere forståelse af de sammenhænge, relationer og fænomener, der finder sted i en organisation, end hvis jeg udelukkende havde benyttet mig af skriftligt materiale. Fordelen ved interviewet som metode er, at det gør mig i stand til at iagttage mundtlig kommunikation. I organisationer er der meget skriftligt kommunikation, som kan bruges til analyser, men jeg kan ikke se bort fra, at den mundtlige kommunikation om det skriftlige, om beslutninger, om forskellige kommunikationssammenhænge ikke altid kan findes i organisationens skriftlige kommunikation. Derudover kan den mundtlige kommunikation være ligeså givende som den skriftlige i et casestudie. Med interviewet kan man iagttage den mundtlige kommunikations valg af temaer – og ligeså interessant dens fravalg af andre temaer (la Cour, Knudsen & Thygesen 2005: 12).

Jeg iagttager interviewet som et interaktionssystem. Det betyder, at der skelnes mellem de nærværende i interaktionen og omverdenen, som er alt andet. Enhver samtale har sit tema som omverden. At jeg på nogen måde er i stand til at afdække analysegenstanden er derfor en illusion – men det er en illusion, som fungerer konstruktivt i forhold til selve samtalen (la Cour, Knudsen

& Thygesen 2005: 11). Under selve interviewet er det min opgave som interviewer at dreje samtalen hen på kommunikation, da det er kommunikationen, der er genstand for mine iagttagelser. Jeg må være opmærksom på de sociale, saglige og tidslige strukturer, der muliggør interaktionen. Når jeg på denne måde har valgt at iagttage mine interviews som lukkede interaktionssystemer, så er det efter interviewene er gennemført op til mig at iagttage, hvordan interviewet iagttager. Når jeg iagttager interviewene som interaktionssystemer, så iagttager jeg et system, der iagttager iagttagelser. Derfor kan interviewet ikke fremstå som en spejling af virkeligheden – altså som repræsentant for genstanden. I stedet vil jeg i bearbejdningen af interviewene få øje på styringskommunikation.

Jeg har interviewet Lone Tinor-Centi, som er sektionsleder i afdelingen Asyl & Samfund i Dansk Flygtningehjælp. Lone er ansvarlig for implementering af effektmåling, og har været med lige fra DFH deltog i Integrationsministeriets pilotprojekt og til nu, hvor hun står for udvikling af effektmåling, når DFH opstarter nye aktiviteter. Interviewet foregik på hendes kontor torsdag den 5. august 2010.

For at kunne producere et overskueligt datamateriale blev interviewet foretaget med udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide. Denne tjente som et værktøj til at strukturere interviewet og som en slags huskeliste, så alle spørgsmålene blev besvaret – enten direkte eller indirekte. På denne måde blev der også plads til, at interviewpersonen selv kunne bringe situationer og problemstillinger på banen.

I analysen er de benyttede citater blevet korrigeret fra talesprog til skriftsprog i det omfang, at meningen ikke forstyrres.

#### **4.10.2. Dokumenter**

Min empiri omfatter foruden de kvalitative interviews forskellige dokumenter. For at opnå grundig viden om Dansk Flygtningehjælp og deres brug af effektmåling har jeg anvendt deres frivilligpolitik, et notat om deres første erfaringer med effektmåling, den nedskrevne forandringsteori for lektiehjælpen samt spørgeskemaer til henholdsvis børn til og med 6. klasse og til børn fra 7. til 9. klasse. Jeg har desuden fået lov at se eksempel på en puljeansøgning samt

en rapport med konklusioner fra en række fokusgruppeinterviews fra andre aktiviteter – disse indgår dog ikke direkte i afhandlingen. Derudover har jeg brugt oplysninger fra Integrationsministeriets hjemmeside omkring effektmåling i frivillige organisationer i forbindelse med ansøgningsprocessen til ministeriets puljer. Til sidst skal nævnes Center for frivilligt socialt arbejdes håndbog Viden & Virkning – en håndbog om dokumentation af frivilligt socialt arbejde, som beskriver, hvordan de frivillige organisationer kan anvende effektmåling.

#### **4.11. Opsamling**

Jeg indskriver mig i den poststrukturalistiske tradition, hvor jeg tager udgangspunkt i Luhmanns systemteori og analyserer det sociale som kommunikation. Mit valg af en analysestrategi frem for en metode betyder, at jeg iagttager verden som konstrueret og dermed også er klar over, at jeg selv konstruerer verden på en bestemt måde, når jeg vælger et bestemt blik at iagttage gennem. Jeg iagttager iagttagelser som iagttagelser, og mine iagttagelser bliver derfor anden ordens iagttagelser. Dermed kan jeg iagttage effektmålings blinde pletter, samtidig med at min egen iagttagelse ligeledes producerer en blind plet og kan iagttages af andre, som en første ordens iagttagelse. Det er desuden ikke muligt at indtage en privilegeret iagttagelsesposition.

Begrebet styringsteknologi er grundlæggende for forståelsen af denne afhandling, da jeg iagttager effektmåling som en styringsteknologi. Derfor har jeg foretaget en afgrænsning fra klassiske måder at iagttage styringsteknologier, og præsenteret Luhmanns forståelse af begreberne styring og teknologi samt Niels Thyge Thygesen og Niels Åkerstøm Andersens videreudvikling af disse. Her gælder det, at styring er minimering af forskelle og teknologi er etablering af den kalkule, som der styres hen imod. Herefter beskrev jeg, hvordan DFH strategisk er udvalgt som case samt at den fremstår som en repræsentativ og typisk case. Jeg har præsenteret mit analysedesign, så læseren er forberedt på, hvordan jeg vil besvare min problemformulering. Her blev det tydeliggjort, at jeg gør effektmåling i DFH's aktivitet lektiehjælp til genstand for min analyse ved at iagttage effektmålings iagttagelser samt DFH's iagttagelser af effektmåling. I sidste del af kapitlet beskrev jeg, hvilke metoder jeg har brugt for at indsamle data, herunder interview og dokumentdata.

Næste kapitel vil introducere læseren til casens politiske kontekst.

## **5. Præsentation af kontekst**

I dette kapitel vil læseren blive introduceret til den politiske kontekst, som frivillige organisationer i Danmark opererer indenfor. Denne præsentation fremviser de politiske styringsambitioner ved hjælp af systemteoretiske begreber – det vil sige, at de politiske programmer søges oversat til systemteoretiske termer. Jeg iagttager den politiske kontekst ud fra, hvordan Integrationsministeriet beskriver effektmåling på deres hjemmeside. Jeg iagttager altså de politiske styringsambitioner ud fra et systemteoretisk perspektiv på et overordnet niveau for at præsentere læseren for det politiske program, som er baggrunden for effektmålings implementering i DFH.

### **5.1. Den politiske kontekst**

I klassisk forstand kan man forstå den situation, at Integrationsministeriet beslutter, at de frivillige organisationer skal implementere effektmåling for at få støtte, som at Integrationsministeriet udøver sin politiske magt og derigennem kan få DFH til at gøre, som de siger. Men i systemteoretisk forstand betyder magt ikke, at A kan få B til at gøre noget, som B ellers ikke ville have gjort. Magt har nemlig intet at gøre med tvang, tværtimod forudsætter magtens tilstedeværelse fravær af tvang. Det vil sige, at magt forudsætter den styredes frihed, og styring er derfor lig med styring af selvstyring (Thygesen 2004: 144).

Ifølge Luhmann må idéen om staten ikke få os til at tro, at politik kan repræsentere eller styre samfundet. Differentieringen af samfundet i funktionssystemer gør nemlig dette umuligt, for det politiske system er blot ét ud af mange funktionssystemer med sine egne forskelsminimerende programmer. Det politiske system kan kun styre sig selv ved hjælp af en specifik politisk konstruktion af forskellen mellem system og omverden. Dette har uden tvivl indflydelse på samfundet, fordi de andre funktionssystemer må orientere sig efter de forskelle, der så produceres. Men denne indflydelse er ikke det samme som styring, og det er ikke muligt at styre den. Hvilken indflydelse det politiske system har på andre systemer er afhængigt af konstruktionen af forskelle hos det enkelte system (Luhmann 1997: 47-48).

Integrationsministeriet kan iagttages som en del af det politiske system, idet der kommunikeres gennem mediet magt og koden styrer/styret. Som beskrevet i analysestrategi (afsnit 4.2.), kan et system ikke beslutte over et andet system, men systemer må selv vælge at bruge en given beslutning som præmis for deres interne kommunikation. Det betyder, at Integrationsministeriet godt kan have styringsambitioner, men der kan først være tale om styring, når de pågældende organisationer rent faktisk ender med at bruge et givent program, såsom effektmåling, i deres interne kommunikation. Mens analysen fokuserer på, hvordan DFH bruger effektmåling som beslutningspræmis, vil Integrationsministeriets blik og styringsambition blive præsenteret i det følgende. Kapitlet søger derved at tydeliggøre den politiske kontekst, som DFH's interne kommunikation forventes at lade sig irritere af.

## **5.2. Effektmåling i Integrationsministeriets puljestyling**

I 2003-2004 begyndte Integrationsministeriet for første gang at tale om en form for effektmåling i forhold til DFH. Nu skulle man begynde at opstille resultatmål. Før det havde der ikke været stillet krav til DFH, når de søgte om penge fra ministeriet. I 2005 besluttede Integrationsministeriet så, at puljeområdet skulle styres med et større fokus på effekten af bevillingerne. Det medførte, at DFH – sammen med 3 andre organisationer – i 2006 blev kontaktet af Integrationsministeriet, da ministeriet skulle i gang med et pilotprojekt om effektmåling. DFH er en af de større aktører, der modtager støtte fra Integrationsministeriet, så man ønskede, at DFH skulle være med i pilotprojektet (Interview LTC: 10 – se bilag 2). I dag er det obligatorisk at bruge effektmåling, hvis man vil søge om satspuljemidler, der administreres af Integrationsministeriet<sup>1</sup>. Satspuljen er DFH's grundfinansiering, da langt hovedparten af deres projekter finansieres af penge derfra.

I 2006 udgav Integrationsministeriet vejledningen *Effektmåling i Integrationsministeriets puljestyling* (IM 2006), hvori blandt andet styringsområderne og konkrete implikationer for de

---

<sup>1</sup>Satspuljen fordeles ved forhandling og aftale mellem regeringen og satspuljepartierne. Integrationsministeriet administrerer en række satspuljer, der skal styrke og videreudvikle integrationsindsatsen samt bidrage til at udvikle nye metoder og redskaber. (Kilde: [www.nyidanmark.dk](http://www.nyidanmark.dk))



frivillige organisationer konkretiseres. Der nævnes fire dele, de frivillige organisationer skal forholde sig til, når de anvender effektmåling (IM 2006: 3):

1. Formulering af præcise mål som skal fungere styrende for indsatsen
2. Udarbejdelse af en forandringsteori, som skal redegøre for hvordan de tilstræbte effekter skal opnås
3. Udvikling af indikatorer, som skal fortælle om man er på rette vej
4. Løbende monitorering med dataindsamling

Men hvad er Integrationsministeriets styringsambition ved introduktion af effektmåling? Følgende citat om effektmåling fra Integrationsministeriets hjemmeside sender os i retning mod et svar: *Dermed ønsker vi at gøre det lettere at dokumentere effekterne af et projekt, ligesom projekter kan målrettes mod at opnå de opstillede mål.*<sup>2</sup> Effektmåling præsenteres altså af Integrationsministeriet som et dokumentationsværktøj. Det medfører en ambition om at gøre de frivillige organisationers viden synlig for deres omverden.

Integrationsministeriets styringsambition kan siges at være todelt, idet der også formuleres, at *”Effektmåling kan (...) sikre, at projekterne opstiller klare mål for effekt, og at projekterne styrer efter at realisere målene.”*<sup>3</sup> Der søges således at introducere måltænkning i organisationerne. Samtidig kommunikerer i vejledningen, at effektmåling skal sikre sammenhæng mellem aktiviteterne i en pulje og de ønskede effekter for puljen. På denne måde skal det blive nemmere at dokumentere effekterne af en pulje, og ministeriet bruger derved effektmåling som et redskab til at prioritere, hvilke typer projekter man skal støtte for at nå puljens overordnede mål (IM 2006: 2). For Integrationsministeriet handler det således om målopfyldelse, det vil sige, at det gælder om at styre de frivillige organisationer, så de faciliterer opfyldelsen af ministeriets

---

<sup>2</sup> [http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/puljer/for\\_du\\_soger/viden\\_om\\_effektmaaling.htm](http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/puljer/for_du_soger/viden_om_effektmaaling.htm)

<sup>3</sup> [http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/puljer/for\\_du\\_soger/viden\\_om\\_effektmaaling.htm](http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/puljer/for_du_soger/viden_om_effektmaaling.htm)

overordnede mål for puljerne. De frivillige organisationer skal ikke kun forholde sin kommunikation til nogle bestemte mål, men målene skal helst også afspejle Integrationsministeriets vision på området.

Men hvad er det så for nogle konkrete forskelle, der kan iagttages i Integrationsministeriets – og dermed det politiske systems styringskommunikation? Ambitionen om dokumentationskrav synliggør en kommunikation, hvor forskellen implicit/eksplicit viden er på spil. Den venstre side af forskellen indikerer den erfaring – og dermed viden – som medarbejdere og frivillige i de frivillige organisationer besidder. Den højre side af forskellen indikerer synliggørelse af denne viden, dvs. at den gøres synlig for omverdenen. Når denne forskel indsættes, bliver styringsambitionen at transformere organisationens implicite viden til eksplicit viden for at kunne dokumentere effekterne af den frivillige indsats.

Med hensyn til at introducere målstyring i organisationerne er forskellen nutid/fremtid karakteriserende for kommunikationen. Det handler om at de frivillige organisationer skal konstruere et billede af den fremtidige organisation, hvorefter fremtiden skal søges gjort til nutiden. Sidst men ikke mindst prøves at minimere forskellen mellem de mål, der er fastlagt af Integrationsministeriet og de mål, der søges opnået i de frivillige organisationer.

Som nævnt i analysestrategien (afsnit 2.5.), så er styringsforskellen ifølge Luhmann asymmetrisk, det vil sige, at den ene side må foretrækkes frem for den anden, og styringsteknologiens formål er at gøre forskellen asymmetrisk. Effektmåling har ambitioner om at synliggøre organisationens viden og skabe en forandring for deres brugere. Det betyder, at henholdsvis den *eksplicite viden* og *fremtiden* værdilades positivt i forhold til den *implicitte viden* og *nutiden*.

Ambitionen med effektmåling er altså ikke kun at dokumentere organisationens effekter, effektmåling skal også styre den proces, hvormed organisationen opstiller præcise mål og opnår de ønskede effekter.

### **5.3. Opsamling**

Jeg har nu redegjort for, hvorledes Integrationsministeriets styringsambitioner dukker op med et systemteoretisk blik. Dette kapitel har vist, at de politiske styringsambitioner er dokumentation af

effekter, og at de frivillige organisationer skal genkende Integrationsministeriets målsætning som deres egen og styre efter disse mål. Hvordan effektmåling kan iagttages som en styringsteknologi, og hvordan den får konstitutive konsekvenser for DFH er et empirisk spørgsmål, som jeg nu vil undersøge i min analyse.

## 6. Analyse

Dette kapitel indeholder operationaliseringen af mit fremskrevne analysedesign. Her vil teorien og begrebsapparatet finde anvendelse gennem min case. Analysen består af to dele; første del konstruerer effektmåling som en styringsteknologi ved hjælp af den teori, jeg har redegjort for i kapitel 4. Anden del anvender første dels observationer i en analyse af, hvordan effektmåling har konstitutive konsekvenser for DFH. Det sker konkret ved iagttagelse af, hvorledes effektmåling konstruerer begreberne behov, kvalitet og frivillighed.

### 6.1. Analysedel I: Effektmåling som styringsteknologi

Effektmåling blev introduceret i Dansk Flygtningehjælp i 2007, og har dermed dannet præmis for organisationens kommunikation i cirka tre år. Før jeg undersøger, hvorledes effektmåling konkret udfoldes i organisationens beslutningskommunikation, vil jeg indledende udforske, hvordan DFH er organiseret, og hvordan effektmåling er blevet integreret i DFH's organisation.

#### 6.1.1. Effektmåling og Dansk Flygtningehjælps organisering

Formålet med denne indledende analyse er at give læseren et overblik over, hvordan kommunikation er organiseret i DFH. På DFH's hjemmeside konkretiseres organiseringen på følgende måde:

*"De mange frivillige er organiseret i selvstændige foreninger og netværk, som har indgået en samarbejdsaftale med Dansk Flygtningehjælp. Heri forpligter de sig til at arbejde under nogle fastlagte etiske retningslinjer. Til gengæld får de konsulentstøtte, kursustilbud og informationsmaterialer fra Dansk Flygtningehjælp."*<sup>4</sup>

De frivillige arbejder altså i selvstændige grupper, men under DFH's logo, og de må derfor også tilslutte sig DFH's frivillighedspolitik samt deres etiske retningslinjer for frivilligt arbejde.

---

<sup>4</sup> <http://www.frivillignet.dk/aktiviteter/integration/>

Indenfor disse rammer besidder de frivillige en høj grad af selvbestemmelse. Frivilliggrupperne fungerer autonomt med støtte fra hovedkontoret. Arbejdet foregår i frivilliggrupper, rådgivninger og projekter med støtte fra 9 regionskonsulenter og en central enhed. Der er mere end 150 selvstændige frivilliggrupper og 6 frivilligrådgivninger, som har samarbejdsaftaler med DFH (DFH 2004: 1).

Om struktureringen af frivilliggrupperne kommunikerer DFH, at:

*”Den skal være så fleksibel, at alle der på forskellig vis har lyst til at være aktive i et frivilligt baseret integrationsarbejde skal kunne få mulighed for at deltage (...) Det første kræver, at der kan rummes forskellige organisationsformer, der passer til den måde, som frivillige ønsker at arbejde på. Det kræver en stor grad af selvstyre og plads for, at det er de aktive selv, der bestemmer aktiviteterne.”* (DFH 2004: 4)

DFH's frivilliggrupperinger er af forskellig karakter. Nogle frivilliggrupper står for det frivillige arbejde i et nærmere bestemt område efter aftale med DFH, nogle er mere løst grupperet med blot en kontaktperson som bindeled til DFH, nogle grupperinger er deciderede foreninger, mens nogle frivillige gerne vil samarbejde med DFH men ikke ønsker at være tilknyttet organisationen rent formelt. Alle grupper skal indgå en samarbejdsaftale med DFH, og gruppen skal udpege en kontaktperson, som har ansvaret for kontakten til DFH. Der indgås desuden aftaler med den enkelte frivillige omkring ansvar og rettigheder (DFH 2004: 5-7). DFH støtter deres frivilliggrupper med rådgivning, uddannelse etc., men de lokale frivilliggrupper skal være selvkørende rent økonomisk (ibid: 10). Der er således tale om en decentral ledelse og organisering i DFH, hvor de frivillige arbejder selvstændigt ud fra mere eller mindre autonome grupperinger. Sammenhæng mellem enhederne skabes igennem samarbejdsaftaler og en fælles frivillighedspolitik.

Når implementeringen af effektmåling iagttages i DFH's kommunikation, må det imidlertid konstateres, at effektmåling indtil videre eksisterer mest på ledelsesniveau. De frivilliges eneste rolle i forbindelse med effektmåling er at finde de brugere, der skal interviewes. Man har i DFH

valgt at gøre det til en medarbejderopgave at udvikle effektmålingen og løbende monitorere aktiviteterne. Det er en ekstra opgave, det lønnede personale er blevet pålagt, for som Lone siger: *”Vi får jo ikke penge til evaluering, det ligger ligesom bare implicit, at det forventes, at vi gør det”* (Interview LTC: 6). Det er udviklingskonsulenten og regionskonsulenterne, som står for indsamling af data gennem spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews. Regionskonsulenterne er dem, der har den primære kontakt til de frivillige, og de finder gennem dem de brugere, der skal interviewes. Udviklingskonsulenten gennemfører så interviewene, bearbejder dem og skriver en evaluering. Interviewene finder sted en gang om året (Interview LTC: 6). De frivillige deltager altså ikke i udviklingen af effektmåling og spiller en mindre rolle i gennemførelsen af fokusgruppeinterviews og spørgeskemaundersøgelser. Det må nødvendigvis få nogle konsekvenser for en organisation, at en teknologi, der skal styre og monitorere en frivillig aktivitet stort set ikke involverer de frivillige. Det betyder i hvert fald, at det umiddelbart kun er den professionelle ledelseskultur i DFH, der påvirkes af effektmåling. Når interviewene er bearbejdet, så bliver de væsentligste resultater skrevet om til en artikel, der lægges ud på DFH's frivillignet (de frivilliges hjemmeside). DFH anvender effektmåling som dokumentation, når der skal søges bevilling til aktiviteter fra Satspuljen.

Effektmåling foregår i DFH på aktivitetsniveau og er ikke en overordnet metode for hele organisationen, selvom det også er muligt at anvende effektmåling på den måde. Det betyder, at der er udviklet mål, forandringsteori, indikatorer og dataindsamling for samtlige kerneaktiviteter, og *”Hvis vi starter nogle helt nye aktiviteter op, så sætter vi os ned og laver forandringsteori på dem”* (Interview LTC: 9). Så metoden er altså integreret i organisationens kerneaktiviteter og er indarbejdet i organisationens arbejdsgange, således at der ved opstart af nye aktiviteter også anvendes effektmåling på disse.

Sammenfattende kan det siges, at DFH beskriver sig selv som en decentral organisation. Effektmåling involverer i meget lille grad de frivillige, og påvirker derfor den professionelle kultur i organisationen mest. Derudover er effektmåling i DFH begrænset til konkrete aktiviteter og fungerer dermed ikke som præmis for enhver organisationsintern beslutning.

### 6.1.2. Effektmålings styringskommunikation

I foregående afsnit har jeg undersøgt, hvordan DFH er organiseret og har introduceret læseren til effektmåling i DFH. Jeg vil i det følgende undersøge, hvordan effektmåling kan iagttages som en styringsteknologi. Idet effektmåling foregår på aktivitetsniveau, har jeg valgt at fokusere på en enkelt aktivitet – nemlig lektiehjælp til flygtninge-/indvandrerbørn. Lektiehjælp er en af DFH's kerneaktiviteter. Målgruppen for lektiehjælpen er dermed flygtninge-/indvandrerbørn, og problemstillingen er af DFH defineret som følgende:

*”Mange flygtninge og indvandrere børn er ringere stillet end danske børn, når det gælder muligheden for i trygge rammer at få hjælp til at lave lektier, og børnene har derfor ikke samme muligheder som danske børn for at søge ind på en ungdomsuddannelse, og der er dermed en øget risiko for, at de får et lavere uddannelsesniveau end danske børn.”* (se bilag 3)

Hvad der umiddelbart kan betragtes som én styringsteknologi, der skal forbedre flygtninge-/indvandrerbørns uddannelsesmuligheder, består ved nærmere eftersyn af fire dele, der hver indsætter sin egen styringsambition og som gennem tilskrivning af kausalitet forsøger at indfri denne ambition.

I det efterfølgende gennemgår jeg hvert enkelt niveau i effektmålingen og finder frem til, hvilke forskelle, der kan iagttages, hvilke styringsambitioner, der er på spil, og hvad der anses som effektivt til at indfri denne styringsambition. Det vil sige, hvordan effektmåling kan iagttages anvendt som styringsteknologi i DFH.

#### ***Formulering af mål***

Den første forskel, der umiddelbart kan iagttages i DFH's kommunikation er formulering af et overordnet mål for aktiviteten lektiehjælp. Det kommer til udtryk i følgende citat: *”Effekten af at få lektiehjælp skulle jo være, at de [børnene i lektiehjælpen] er bedre rustet til at få en god skoleuddannelse og komme ind på en ungdomsuddannelse”* (Interview LTC: 4). Effektmåling introducerer her forskellen resultater/målsætning (se figur 4).



Figur 4: Formulering af mål

Venstre side af forskellen indikerer de resultater, som DFH opnår, mens højre side er DFH's målsætning. Styringsambitionen bliver dermed at få DFH's resultater til at stemme overens med målsætningen.

For at indfri denne styringsambition anvender DFH den såkaldte SMART-metode (DFH 2007: 3). SMART står for **S**pecifik, **M**ålbar, **A**ccepteret, **R**ealistisk og **T**idsafgrænset. Metoden er en styringsteknologi i styringsteknologien, forstået på den måde, at metoden søger at styre organisationens udvælgelse af præcise mål efter bestemte kriterier ud fra en teknologiintern skelnen mellem præcis/ikke præcis. Formulering af mål tilskrives dermed en bestemt kausalitet, som i dette tilfælde går ud på, at hvis målet er defineret ud fra SMART-metoden, så er man sikret, at målet er præcist og dermed styrbart. På denne måde etableres en årsagsvirkningssammenhæng mellem brugen af SMART-metoden og indfrielse af styringsambitionen. Gennem anvendelse af SMART-metoden reduceres kompleksiteten, idet nogle mål udvælges blandt alle mulige mål. Målene skal altså være SMART og ikke noget andet – det vil sige, at det, der forventes at fungere pålideligt, forudsigeligt og gentageligt inkluderes, mens resten af verden ekskluderes.

Jeg vil her ikke gå dybere ind i, hvad de forskellige kriterier i SMART-metoden betyder, da det ikke har nogen direkte indflydelse på analysens ambition om at vise, hvilken styringsambition og tilskrivning af kausalitet, der er på spil i effektmåling. Genstanden for iagttagelse er her i stedet, hvordan formuleringen af mål efter SMART-kriterierne udmønter sig i DFH og får indflydelse på, hvordan ledelsen kan iagttage og beslutte.



Anvendelsen af SMART-metoden til at bestemme målsætningen viser sig imidlertid som en udfordring for DFH. Lone formulerer deres problemer på følgende måde: *”Vi kan ikke følge dem [børnene i lektiehjælpen] indtil om 10 år, når de så kommer ud på en ungdomsuddannelse, og det er det, der skulle være effekten”* (Interview LTC: 4). I forlængelse heraf udtaler Lone, at *”Effektmåling egner sig bedst til et projekt, der har en start og slut, og sådan er det ikke hos os”* (Interview LTC: 3). Problemerne opstår, fordi DFH ikke er i stand til at opfylde to af SMART-kriterierne – nemlig at målet skal være tidsafgrænset og målbart. Som DFH gør opmærksom på, er lektiehjælp en aktivitet, der kører på ubestemt tid, og den endelige effekt befinder sig uden for organisationens virkeområde, og DFH er derfor ikke i stand til at måle den.

Det endelige mål, som DFH har formuleret for lektiehjælpen, bærer derfor mere præg af en vision. Det lyder således: *”Flere børn med anden etnisk baggrund end dansk får en ungdomsuddannelse”* (se bilag 3). Denne målsætning kommer til at fungere som tredje ordens kommunikation, idet den danner beslutningspræmis for mere konkrete målsætninger, såsom at børnene laver lektier, får øget selvtillid, fastholdes i lektiecaféen etc. Disse kortsigtede mål fungerer så som beslutningspræmis for den konkrete kommunikation om lektiehjælpen. Altså bliver det en tredje ordens kommunikation, idet det endelige mål danner præmis for beslutning om de kortsigtede målbare resultater, som igen bliver beslutningspræmis for beslutninger vedrørende lektiehjælpen.

DFH’s endelige mål knyttes endvidere til organisationsovergribende kommunikation, som følgende citat viser: *”Vi bruger det til – og det synes jeg er sundt nok – at sige, hvorfor er det egentlig vi gør det. Det er jo, fordi vi gerne på den lange bane vil bidrage til at opnå et eller andet sammen med en hel masse andre, som også har en aktie i, at det her opnås”* (Interview LTC: 8).

Idet DFH’s langsigtede mål ikke kan måles internt, vil effektmåling ikke kunne anvendes som styringsteknologi, medmindre teknologien tilpasses DFH’s specifikke udfordringer eller der introduceres andre forskelle, som giver mening for organisationens kommunikation. Det viser sig, at DFH har fået tilpasset teknologien. DFH har nemlig lavet en aftale med Integrationsministeriet om at fokusere på antagede effekter i stedet for:

*”Da vi nåede dertil, at vi blev enige med ministeriet om at tale om antagede effekter, der faldt der virkelig en sten fra vores hjerte og en byrde fra vores skuldre, fordi jeg synes det er helt fint at antage en bestemt effekt, og det gav os den frihed til at sige, men hvordan er det så rent faktisk vi kan bruge det.”*

(Interview LTC: 11)

DFH er altså blevet enige med Integrationsministeriet om, at det endelige mål må betegnes som en antaget effekt, idet det ikke kan måles. Dette er en voldsom ændring af teknologien, idet styringsambitionen er at gøre organisationen i stand til at styre sine aktiviteter hen mod opnåelse af de ønskede effekter. DFH er imidlertid forpligtet til at opnå de antagede effekter, også selvom de ikke er målbare, og der er altså stadig tale om bundne effekter.

Det kan iagttages, at formulering af mål for de frivillige aktiviteter indsættes som beslutningspræmis, når nye aktiviteter startes op. Før man anvendte effektmåling i DFH startede man aktiviteter op uden megen tanke for fremtidige effekter, men følgende citat viser, hvordan effektmåling har ændret organisationens opfattelse af, hvad der skal til for at sætte en aktivitet i gang:

*”Det, man kan sige, er, at vi og de frivillige ikke har været vant til at tænke i langsigtede effekter, før vi har sat en aktivitet i gang. Vi har tidligere sat aktiviteter i gang på grundlag af nu-og-her observerede behov uden nødvendigvis at forholde os til, hvad aktiviteten skulle føre til på langt sigt.”*

(Interview LTC: 13)

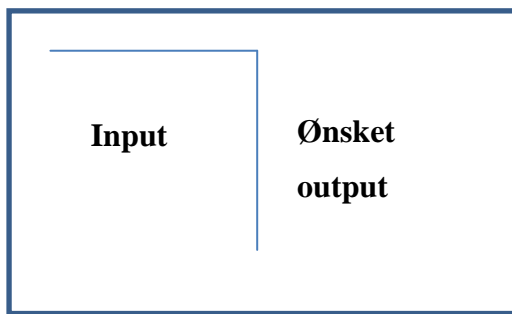
Citatet viser, hvordan opstarten af nye initiativer i DFH med effektmåling har sat fokus på det endelige mål. Det ses tydeligt, hvordan forskellen resultater/målsætning dukker op som beslutningspræmis, når der skal træffes beslutninger om nye aktiviteter, idet fokus skifter fra de observerede behov til det endelige mål.

Pointen her er ikke, at DFH ikke havde nogle mål med deres indsats før effektmåling. Tværtimod er pointen, at målene nu skal konstrueres på en helt bestemt måde, hvilket har konsekvenser for den måde, DFH kan kommunikere på. Effektmåling konstruerer altså i første omgang

organisationens aktiviteter i forhold til et langsigtet mål. Det viste sig imidlertid, at det ikke gav mening for organisationen, at definere målet som målbart. DFH taler derfor i stedet om antagede effekter. Lektiehjælp antages således i sidste ende at bidrage til, at flygtninge-/indvandrerbørn gennemfører en ungdomsuddannelse. Forskellen resultater/målsætning virker således styrende for kommunikationen, men iagttages samtidig som ikke i stand til at kunne afprøves i virkeligheden.

### ***Forandringsteori***

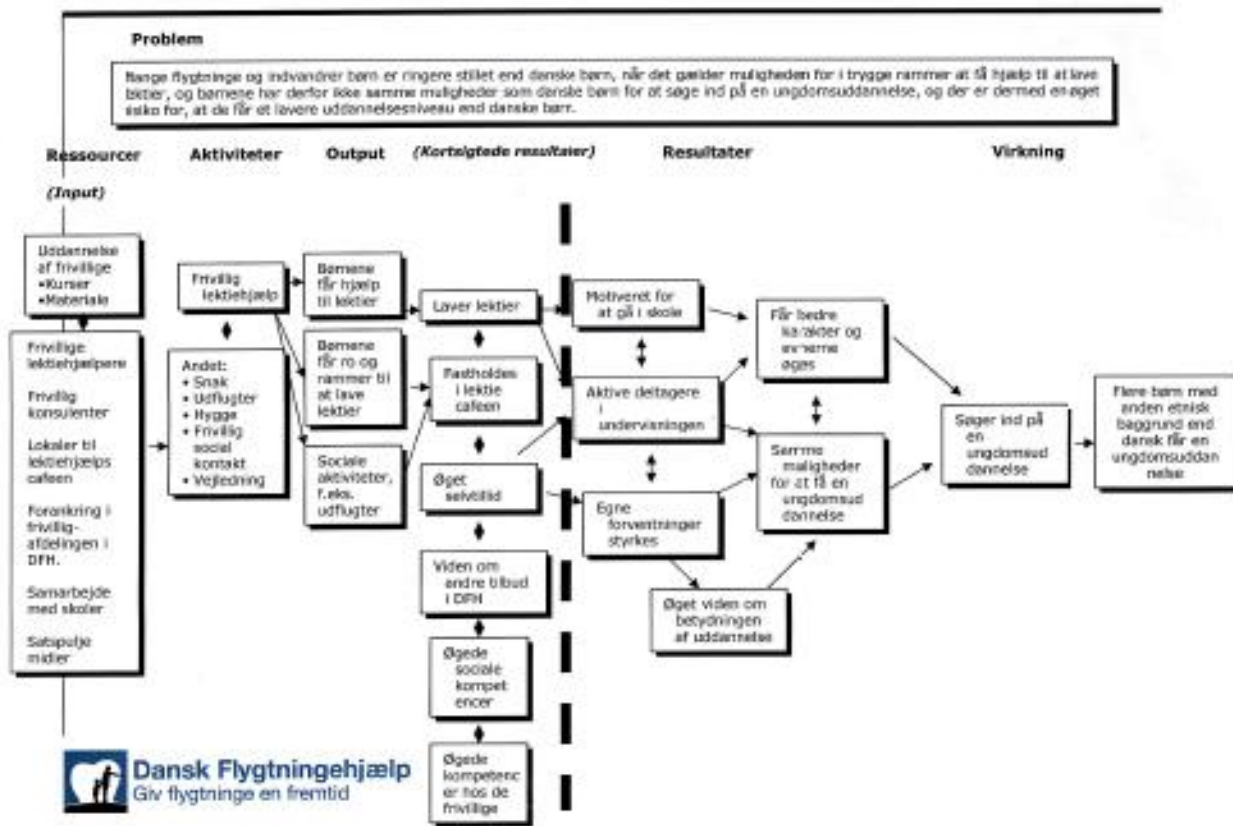
Nu hvor DFH har fastsat et endeligt mål for lektiehjælpen, kan der observeres en videreførende forskel i DFH's kommunikation om forandringsteorien – nemlig minimering af forskellen mellem input og ønsket output (se figur 5).



*Figur 5: Forandringsteori*

Venstre side af forskellen indikerer input – det vil sige ressourcer og aktiviteter – mens højre side indikerer det ønskede output – det vil sige det endelige mål. Når inputtet svarer til det ønskede output, så er forandringsteoriens styringsambition opfyldt. Det ønskede output er både det overordnede mål, men også de mere konkrete og kortsigtede resultater, som søges opnået. Det kan blandt andet iagttages i følgende citat, hvor Lone siger om forandringsteorien: ”*Det er et redskab, der kan understøtte, at man fra begyndelsen sikrer sig, at alle indsatsens dele bidrager til at nå de mål, som organisationen har sat sig for*” (Interview LTC). Effektmålingens ambition er at bemægtige sig hele indsatsens proces, således at alt fra ressourcer til umiddelbare resultater observeres i forhold til det ønskede output. Det iagttagelsesledende spørgsmål bliver således hele tiden, hvordan ressourcer, aktiviteter og resultater kan bidrage til opnåelse af de ønskede effekter.

Redegørelser for problemstilling, ressourcer, aktiviteter, output, resultater og virkning kan ses som årsager, der fremmer forandringsteoriens styringsambition (se figur 6).



Figur 6: DFH's forandringsteori for lektiehjælp

Figuren viser DFH's forandringsteori for lektiehjælp til flygtninge-/indvandrerbørn. Her kan det iagttages, at DFH's ressourcer består af frivillige lektiehjælpere, frivilligkonsulenter, lokaler til lektiehjælpscaféen, forankring i frivilligafdelingen i DFH, samarbejde med skoler og satspuljemidler. Aktiviteterne er defineret som frivillig lektiehjælp – herunder snak, udflugter, hygge, frivillig social kontakt og vejledning. Resultaterne er, at børnene er motiveret for at gå i skole, deltager aktivt i undervisningen, laver lektier, de fastholdes i lektiecaféen, får øget selvtillid, opnår viden om andre tilbud i DFH, får øgede sociale kompetencer og de frivilliges kompetencer øges, de styrker forventningerne til sig selv, de får bedre karakterer, deres viden om betydningen af at have en uddannelse øges og de opnår samme muligheder for at få en

ungdomsuddannelse. Virkningen er, at børnene søger ind på en ungdomsuddannelse og dermed er der flere flygtninge-/indvandrerbørn, der får en ungdomsuddannelse.

Disse redegørelser udgør en kæde af kausalt forbundne elementer, der tilsammen skal indfri styringsambitionen om at minimere forskellen input/ønsket output. Forandringsteorien opstiller altså en årsagsvirkningskæde, der viser, hvordan det endelige mål nås. Når forandringsteorien skal opstilles starter man bagfra – netop med målet. Herefter gås baglæns og det defineres, hvilke resultater, der kræves for at målet nås, hvilke aktiviteter der skal til for at opnå resultaterne, og hvilke ressourcer disse aktiviteter kræver. Denne kæde synes at have en overordnet logik, der siger, at hvis man systematisk redegør for, hvordan man vil opnå bestemte effekter, så bliver det også muligt at opnå bestemte effekter. Der etableres altså en årsagsvirkningssammenhæng mellem organisationens ressourcer, aktiviteter og de ønskede effekter. Figuren af forandringsteorien tydeliggør teknologiens konstruktion af kausalitet i DFH, da det her illustreres, hvordan nogle ting sammenkobles i en logisk sammenhæng for at kunne indfri styringsambitionen. Og som DFH selv skriver om forandringsteorien: *”Man tager udgangspunkt i det endelige mål og bevæger sig ’bagud’. På denne måde findes svar på, hvad der skal til, for at kunne opfylde de opstillede mål”* (DFH 2007: 4). Det kan altså iagttages, at DFH overtager teknologiens selvfølgelige karakter, idet de mener at teknologien via sin konstruktion giver svar på, hvad der skal til for at opfylde målene.

På denne måde omsættes den ureducerede kompleksitet til reduceret kompleksitet, fordi nogle årsager og nogle virkninger udvælges frem for andre. Derfor er det også kun disse årsager, der er i stand til at producere de opstillede virkninger. Det vil sige, at hvis man som organisation ønsker at opnå de ønskede effekter, så må man følge den forandringsteori, man har opstillet. Organisationen tvinges altså til at fokusere på bestemte årsager og bestemte effekter. Dermed udelukkes alle andre årsager og effekter fra organisationen blik. I DFH’s tilfælde sammenkædes lektiehjælp eksempelvis med øget motivation og selvtillid. Denne årsagsvirkningssammenhæng udelukker muligheden for, at samme mål måske ligeså godt kunne opnås ved hjælp af noget andet – eksempelvis sprogundervisning. Samtidig kan lektiehjælp også have effekter, som forbliver usynlige for dette blik. Det udtrykkes i følgende citat:

*”Det er noget af det, vi har kritiseret metoden for, altså det der med, at man meget isoleret ser på en aktivitet, og hvilken effekt den har, og ikke ser på, at der er en masse andre faktorer, som også har betydning, og de faktorer faktisk kan ødelægge det, at man får lektiehjælp. Det kan også være, at lektiehjælpen i virkeligheden kan rette op på andre ting, det ved vi ikke.”* (Interview LTC: 5-6)

Effektmåling gør altså organisationen i stand til at iagttage sig selv på en helt bestemt måde. På samme tid gøres andre mulige iagttagelser usynlige, fordi blindhed er en forudsætning for iagttagelse. Forandringsteori sætter DFH i stand til at iagttage fremtidige mål sammenholdt med organisationens nuværende ressourcer og aktiviteter. *”Vi har tidligere tænkt forlæns og er stoppet ved aktiviteten, men med forandringsteorien skal vi tænke baglæns og hele vejen fra effekt til aktivitet.”* (Interview LTC: 13)

Effektmåling konstruerer på dette niveau lektiehjælpen som en ”forandringsmaskine”, der via en selvfølgeliggjort årsagsvirkningssammenhæng er i stand til at få de opstillede ressourcer og aktiviteter til at afføde en bestemt effekt hos brugerne. DFH har nu formuleret mål og proces for lektiehjælpen.

### ***Udvikling af indikatorer***

I forlængelse af, at det endelige mål er ændret til en antaget effekt, har DFH introduceret præcise og målbare mål i en mere kortsigtet udgave. Disse fungerer som indikatorer, og hvis indikatorerne opfyldes antages de at føre til DFH’s endelige mål.

*”Dansk Flygtningehjælp har taget udgangspunkt i de kortsigtede resultater. Disse kortsigtede resultater danner grundlag for spørgeskemaerne til børnene”* (DFH 2007: 5). DFH italesætter her, hvordan de har valgt at anvende de kortsigtede resultater som indikatorer. Ydermere viser citatet, at indikatorerne bruges som beslutningspræmis i forbindelse med udvikling af spørgeskemaer. Det vil sige, at DFH har opsat kortsigtede resultater eller indikatorer, som er målbare, og som derfor kan sandsynliggøre, at det endelige mål nås.

Lone fortæller her mere om, hvad disse indikatorer går ud på: *”Vi har sat nogle forskellige kriterier op for, hvornår man kan sige, at der er sket en ændring i deres adfærd i forhold til at*

*læse lektier, i forhold til deres tilgang til skolen – ja hele skolelivet”* (Interview LTC: 3). Som konkret eksempel kan nævnes følgende spørgsmål fra DFH’s spørgeskema:

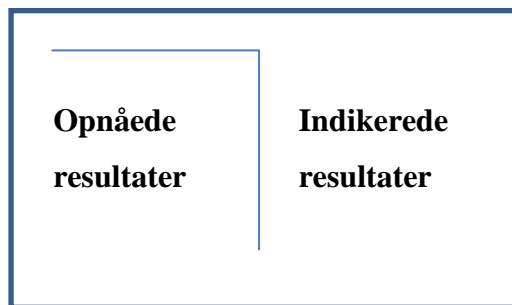
*”Når jeg kommer i lektiehjælpen får jeg lavet mine lektier”*

*”Når jeg har fået lektiehjælp har jeg det bedre når jeg tænker på skolen”*

*”Efter at være startet i lektiehjælpen har jeg fået lyst til at starte på en ungdomsuddannelse”*

(se hele DFH’s spørgeskemaer i bilag 4)

Styringsambitionen bliver dermed minimering af forskellen opnåede resultater/indikerede resultater (se figur 7).



*Figur 7: Udvikling af indikatorer*

Den venstre side af forskellen er de faktisk opnåede resultater, mens den højre side af forskellen er de resultater, som organisationen indikerer, at den ønsker at opnå. Når de faktisk opnåede resultater er de samme som de indikerede resultater, så er styringsambitionen indfriet.

Styringsambitionen viser sig i følgende citat, og samtidig vises, hvorledes indikatorerne fungerer som præmis for beslutninger, idet DFH tvinges til hele tiden at have øje for og forholde sig til, om de opnåede resultater svarer til de indikerede resultater. *”At vi blev bedt om at gå ind og forholde os til effektmåling, det har jo skærpet vores arbejde i forhold til hele tiden at stoppe op og sige, gør vi det på den rigtige måde, giver det mening, har det betydning for brugerne”* (Interview LTC: 11).

DFH kommunikerer endvidere, at de ligesom ved formulering af et endeligt mål også ved udvikling af indikatorer har taget udgangspunkt i SMART-metoden for at afgrænse sig til enkelte og relevante indikatorer (DFH 2007: 5). SMART-metoden kommer altså til at danne beslutningspræmis for hvilke kortsigtede mål, der kan formuleres for indsatsen. Hvad det konkret betyder for lektiehjælpen, giver Lone udtryk for i følgende citat: *”Når man får lektiehjælp, så klarer man sig nok alt andet lige bedre, end hvis ikke man får lektiehjælp, føler sig tilpas i skolen, er velforberejdet og med mulighed for at få højere karakterer”* (Interview LTC: 4). Dette er altså nogle af de kortsigtede mål for børnene i lektiehjælpen. Efter den proces DFH har været igennem, hvor de kom frem til at tale om antagede effekter, fordi de ikke kunne se den endelige effekt som målbar, så har DFH nu formuleret kortsigtede resultater, som giver mening for dem at iagttage som målbare.

Det skal her nævnes, at der ikke kan iagttages en funktionel forskel på denne forskel og så den første – altså formulering af mål og udvikling af indikatorer – idet begge forskelle søger at minimere forskellen mellem DFH’s nuværende resultater og et eller flere ønskede mål. Etableringen af kausalitet er ligeledes den samme, idet SMART-metoden er anvendt ved begge. Jeg har alligevel valgt at dele dem op, da jeg synes, det virker logisk i forhold til forståelsen af, hvordan effektmåling træder frem i DFH samt det faktum, at DFH selv i deres kommunikation skelner mellem mål og indikatorer.

### ***Monitorering og indsamling af data***

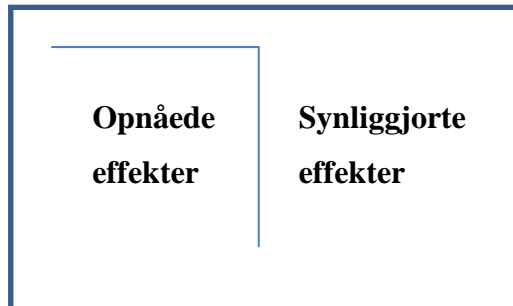
Et sidste niveau af effektmåling kan iagttages med hensyn til effektmålingens dokumentationskrav. Lone fortæller her, hvilken metode DFH har valgt til at indsamle data:

*”Vi har igennem de sidste to år lavet fokusgruppeinterviews med brugerne, hvor vi har fundet et repræsentativt udsnit af brugerne og spurgt dem, hvad det betyder for dem, at de kan få lektiehjælp.”* (Interview LTC: 4)

DFH har altså, som tidligere nævnt, valgt at bruge spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews til indsamling af data. Disse udføres en gang årligt. *”Vi bruger resultaterne, når vi skal søge satspuljen som dokumentation for, at det faktisk har en betydning og det giver mening”*



(Interview LTC: 5). De indsamlede data, skal altså bruges til dokumentation af, at DFH opnår de ønskede effekter og resultater. Der kan således observeres en fjerde styringsambition, som er minimering af forskellen opnåede effekter/synliggjorte effekter (se figur 8).



*Figur 8: Monitorering og indsamling af data*

Venstre side af forskellen indikerer de opnåede effekter, mens højre side indikerer synliggørelse af disse effekter. Det vil sige, at styringsambitionen er at synliggøre de opnåede effekter, som på baggrund af styringsambitionerne på de tidligere niveauer i effektmåling forventes at svare til de ønskede effekter.

Der etableres en kausal relation mellem spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews og indfrielsen af styringsambitionen. Oprettelsen af et program for monitorering af lektiehjælpen reducerer kompleksiteten i synliggørelsen af effekter, idet programmet fastlægger, hvilke spørgsmål brugerne skal stilles samt at det skal gennemføres en gang årligt.

Styringsambitionen med indsamling af data er altså at synliggøre brugernes viden om deres egen situation. På baggrund af de fastlagte indikatorer defineres spørgsmål til brugerne, og dataindsamlingen synliggør herefter de opnåede effekter – det vil sige den forandring, som lektiehjælpen har haft på brugerens situation. Brugeren skal i den situation kunne genkende sig selv i forhold til de ønskede effekter, som organisationen har stillet op. Brugers udtalelser om sin egen situation skal gennem spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews genkendes som resultater, som teknologien kan håndtere – enten ved at acceptere dem som ønskede effekter eller afvise dem som ikke ønskede effekter. Det betyder, at der er en risiko for, at brugerens udsagn hverken kan genkendes som ønsket eller uønsket effekt. Sådanne udsagn bliver til støj, og det

udgør en blind plet for effektmåling. Konsekvensen er, at nogle effekter udgrænses og iagttages som irrelevante for DFH, fordi det er op til effektmåling at definere, hvad effekt er.

Styring er som nævnt i afsnit 4.5. afhængig af fiasko på den måde, at kun ved registrering af fiasko kan styring fortsætte. Det er teknikker som denne løbende monitorering og indsamling af data, der muliggør registrering af afvigelser, der så kan korrigeres.

Den viden, som DFH skaber gennem indsamling af data, bruges som beslutningspræmis, hvilket følgende citat viser:

*”Det, der er sidegevinsten ved fokusgruppeinterviewene, er, at der er nogen af brugerne, der kommer ind på, hvad de synes de mangler og hvad de godt kunne tænke sig, vi gjorde. Det giver os muligheden for at rette ind i forhold til brugerne, og det er super vigtigt for os, fordi vi altid har brugernes behov i centrum for, hvad vi sætter i gang.”* (Interview LTC: 5)

Her kan det iagttages, at når brugerens udtalelser iagttages som afvigelser af ledelsen – altså når brugerne italesætter, at der mangler noget før deres situation kan ændres til den ønskede – så danner denne kommunikation beslutningspræmis for ledelsen i forbindelse med udviklingen af aktiviteten. Effektmålings styringsambition på dette niveau er derfor at synliggøre DFH’s effekter, og konstruerer dokumentation af effekter på en ganske bestemt måde.

### **6.1.3. Delkonklusion**

Effektmåling er en kombination af fire styringsambitioner, der gennem deres selvfølgegjorte sammenhæng bidrager til effektmålings overordnede styringsambition. Formulering af et endeligt mål iagttages som en forudsætning for, at der med forandringsteorien kan defineres en indsats, der virker. Forandringsteorien sætter det endelige mål som udgangspunkt, og bevæger sig herefter baglæns indtil samtlige dele af indsatsen er beskrevet. Indikatorerne udvikles her på niveauet for kortsigtede resultater i forandringsteorien, og det er i DFH indikatorerne der i stedet for det endelige mål fungerer som præcise mål, der gør det muligt at måle effekten af indsatsen. Monitoreringen skal efterfølgende synliggøre de ønskede effekter via den viden der skabes gennem spørgeskemaer og fokusgruppeinterviews.

De fire styringsambitioner ser således ud:

- Resultater/målsætning
- Opnåede resultater/indikerede resultater
- Input/ønskede output
- Opnåede effekter/synliggjorte effekter

I analysedel II vil iagttagelserne af effektmålings styringsambitioner og teknologi videreføres i en analyse af, hvilke konstitutive konsekvenser effektmåling har for begreberne behov, kvalitet og frivillighed.

## **6.2. Analysedel II: Effektmålings konstitutive konsekvenser**

Vi ved nu, at blindhed er en forudsætning for iagttagelse, og at teknologi medfører en positiv værdiladning af en af forskellens sider til fordel for den anden. Det vil sige, at effektmåling ignorerer input til fordel for det ønskede output. Det ønskede output er et bundet output, idet det er bundet til mål, som er sat efter DFH's forestillinger om Integrationsministeriets forventninger. Det er derfor op til DFH at styre inputtet, så det giver det ønskede output. DFH sætter altså ind med styring på inputsiden af forskellen. I DFH betyder dette, at det er ressourcerne og aktiviteterne, der udsættes for styring. Det gør de blandt andet gennem effektmålings konstruktion af begreberne behov, kvalitet og frivillighed. Jeg vil i denne analysedel undersøge, hvorledes effektmåling skaber en helt specifik behovskonstruktion, en kvalitetskonstruktion samt hvorledes de frivillige skabes i kommunikationen. Slutteligt afrundes med en undersøgelse af, hvilke magtformer der er på spil i DFH's kommunikation. Effektmålings konstruktion af behov, kvalitet og frivillighed fungerer i denne afhandling som eksempel på, at en styringsteknologi ikke er et neutralt værktøj, men har konstitutive konsekvenser for en organisation.

### 6.2.1. Behov

I DFH's kommunikation italesættes begrebet behov ofte, når der kommunikeres om brugerne. Før jeg analyserer mig frem til, hvordan effektmåling konstruerer behovsbegrebet, vil jeg starte med at fremhæve et citat, som stammer fra det år, hvor DFH begyndte at effektmåle:

*"Det frivillige arbejde udføres af personer, der ønsker at gøre noget ved et behov, som de frivillige selv mener er vigtigt at få gjort noget ved (...). Det er arbejde der udføres, fordi den der udfører det, synes det skal udføres."* (DFH 2007: 2)

Her kan det iagttages, at DFH konstruerer behov som noget de frivillige nærmest har eneret på meningsudfyldningen af. Behov skabes altså, idet nogle frivillige bliver enige om, at der er et behov, som er vigtigt at få gjort noget ved. Logikken synes at være, at den frivillige indsats i sig selv er udtryk for, at der eksisterer et behov. Denne iagttagelse går imidlertid ikke igen i DFH's senere kommunikation eller i mit interview med Lone. Her er det konstant et tema i kommunikationen, at brugernes behov er selve grundlaget for DFH's aktiviteter, hvilket illustreres i dette citat: *"Vi sætter stort set ikke aktiviteter i gang, som ikke er brugerdefinerede"* (Interview LTC: 3). Næste citat underbygger dette, idet Lone her forsøger at tage afstand fra effektmåling ved at påpege, at opfyldelsen af brugernes behov er vigtigere end de endelige effekter:

*"Lidt groft sagt så er jeg lige nu og her sådan set lidt ligeglad med, om det her har nogen betydning om 10 år, hvis det lige nu og her kan tilfredsstille nogle etniske minoriteter og gøre deres hverdag nemmere, og vi kan bidrage til det ved at lytte til deres behov og bidrage med en indsats, der gør deres hverdag nemmere."* (Interview LTC: 11)

Der danner sig altså et billede af DFH, der ser sig selv som en organisation, hvor brugernes behov er i centrum, og aktiviteterne i høj grad er styret af brugernes behov. Og med til billedet hører, at DFH ser dette som en vigtig faktor i den frivillige indsats.

Flygtninge-/indvandrerbørnenes behov iagttages gennem effektmåling kun som behov knyttet til det ønskede output. Det vil sige, hvad børnene har behov for for at tage en ungdomsuddannelse.

Effektmåling inkluderer blandt andet behovet for hjælp til lektierne samt snak, udflugter, hygge, frivillig social kontakt og vejledning (se bilag 3). Ifølge den årsagsvirkningskæde mellem input og ønsket output, som effektmåling har skabt, så skulle indfrielsen af disse behov føre til opnåelse af de ønskede effekter. Som vi allerede ved, så betyder markeringen af visse behov en udgrænsning af alt andet. Det betyder, at markeringen af de førnævnte behov resulterer i, at alle andre behov børnene kunne tænkes at have udgrænses som ikke-behov. Teknologien kan altså ikke registrere disse som behov indenfor aktiviteten lektiehjælp.

Brugernes udtalelser om egne behov gennem fokusgruppeinterviews og spørgeskemaer genkendes af effektmåling som enten behov eller ikke-behov. Hvis behov markeres, så iagttager teknologien behovet som dækket behov/ikke dækket behov. Det vil sige teknologien registrerer om kalkulen holder eller om der kan registreres afvigelser i form af ikke dækkede behov. Teknologien søger hele tiden at gøre input til et ønsket output, og derfor kan brugernes udtalelser om deres egen situation kun indikeres som behov, hvis de forholder sig til det ønskede output.

Effektmåling registrerer, hvorvidt brugernes behov bliver dækket af lektiehjælpen i dens nuværende form gennem fokusgruppeinterviews og spørgeskemaer. Her fortæller Lone, hvordan DFH bruger fokusgruppeinterviewene til at observere brugernes behov:

*”Det, der er sidegevinsten ved fokusgruppeinterviewene, er, at der er nogen af brugerne, der kommer ind på, hvad de synes de mangler og hvad de godt kunne tænke sig, vi gjorde. Det giver os muligheden for at rette ind i forhold til brugerne, og det er super vigtigt for os, fordi vi altid har brugernes behov i centrum for, hvad vi sætter i gang.” (Interview LTC: 5)*

For at komme nærmere, hvad det så er effektmåling ikke kan genkende som behov, kan konkrete eksempler på, hvad teknologien udgrænser som ikke-behov, iagttages, når Lone fortæller videre om fokusgruppeinterviewene med børnene i lektiehjælpen. Udover de spørgsmål, DFH har defineret, så spørger man til sidst børnene, hvad de synes de mangler i lektiehjælpen, og hvad de har behov for. Følgende citat viser en situation, hvor nogle af de ældre brugere af lektiehjælpen har tilkendegivet et specifikt behov:

*”Når brugerne i fokusgruppeinterviews sidder og siger, hvor er det dog fedt at få lektiehjælp hos jer, men hvor ville det også bare være fedt, at det ikke altid var Erna på 78 med lilla hår, men det var nogen unge på min egen alder, som jeg så også kunne sidde og snakke almindelig ungdomssnak med. Og det gør jo så at vi siger, okay vi må simpelthen etablere et ungenetværk og det er vi i gang med nu, og det er jo en udløber af at brugerne har fortalt os hvad det er de mangler.”*  
(Interview LTC: 5)

Brugerne kommunikerer her, at de har et behov for, at de frivillige lektiehjælpere er unge på deres alder, fordi de føler, at de kan tale anderledes med dem end med de ældre damer. Herefter fortæller Lone, at DFH bruger den information til at etablere et ungenetværk, hvor unge etniske minoritetsbørn og unge frivillige kan møde hinanden. Det vil sige, at DFH altså ikke genkender brugernes behov for unge lektiehjælpere, for så havde konsekvensen vel været, at man forsøgte at hverve unge frivillige. I stedet oprettes en ny aktivitet. Det bliver her tydeligt, hvordan effektmåling gør DFH i stand til at genkende nogle behov indenfor lektiehjælpen, mens andre udgrænses. Det vises tydeligt i dette eksempel, hvordan teknologien ikke kan genkende brugernes behov indenfor rammerne af lektiehjælpen. At *sidde og snakke almindelig ungdomssnak* er altså ikke et behov, som teknologien kan genkende i forhold til opnåelse af det ønskede output. Konsekvensen bliver derfor, at DFH misforstår brugernes kommunikation og stabler en ny aktivitet på benene, der kan varetage et behov, som faktisk ikke var det, brugerne bad om. Det er ret tankevækkende, at brugerne fortæller lige ud, at de hellere vil have hjælp til lektierne af unge frivillige, og at dette behov herefter i organisationens beslutninger i stedet omsættes til en helt ny aktivitet.

Med dette eksempel bliver det klart, at effektmåling skaber en bestemt behovskonstruktion i DFH. Hvis vi forholder denne konstruktion til det indledende citat, er der sket en ændring i organisationens iagttagelse af behov, hvilket dette citat illustrerer:

*”De frivillige skal spille en rolle i forhold til, at vi sikrer os, at de sætter aktiviteter i gang som matcher brugernes behov samtidig med, at de er bevidste*

*om, hvilke aktiviteter der fungerer, og hvilke der ikke fungerer.”*

(Interview LTC: 12)

Her er man gået væk fra opfattelsen af, at den frivillige indsats i sig selv er tegn på, at der er et behov til stede. Nu skal de frivillige nemlig sikre, at de aktiviteter de starter op matcher brugernes behov. Det er blevet nødvendigt på denne måde at sikre, at aktiviteterne matcher bestemte behov, fordi behovskonstruktionen er snævret ind til at betyde noget helt bestemt og derfor ikke kan være alt muligt andet. Det vil sige, at det, at der er frivillige, der ønsker at udføre en bestemt aktivitet ikke er ensbetydende med, at der er et behov set med effektmålings blik for behov.

At DFH altid har brugernes behov i centrum for aktiviteterne klinger efterhånden en kende hult. Dette afsnit har vist, hvordan DFH stadig iagttager sig selv som en organisation, der altid har brugernes behov i centrum, men afsnittet har netop også vist, hvordan effektmåling indsætter præmisser for, hvilke behov DFH er i stand til at iagttage som behov, og dermed er det en noget snæver behovskonstruktion, der er kommet til syne. Det betyder dermed ikke, at DFH ikke længere har brugernes behov i centrum, det betyder derimod, at der er dukket en ny behovskonstruktion op, som brugerne iagttages ud fra, og derfor kan kun en bestemt form for kommunikation genkendes som behov i organisationen.

Rent konstitutivt betyder det, at lektiehjælp kommer til at handle om at imødekomme nogle specifikke og på forhånd givne behov, der knytter sig til de ønskede effekter. Som vist kan behovet for kontakt med frivillige på brugernes egen alder ikke iagttages som et behov indenfor lektiehjælpen. Det betyder ikke at oprettelsen af et ungenetværk nødvendigvis er en dårlig ide, det betyder i stedet, at DFH ikke kan forstå brugernes behov indenfor lektiehjælpen medmindre de ligger indenfor effektmålings snævre behovskonstruktion.

### **6.2.2. Kvalitet**

Kvalitet træder tydeligt frem som et tema i DFH's kommunikation og de beslutningspræmisser, teknologien sætter for organisationen. Kvalitet kan i kommunikationen iagttages indenfor et før/nu skisma – det vil sige, hvordan kvalitet opfattes før og efter indføringen af effektmåling. Derfor mener jeg, at iagttagelser af begge konstruktioner af kvalitet skal inddrages. Jeg starter

derfor ud med at undersøge, hvorledes DFH iagttog kvalitet før effektmåling, mens hovedvægten herefter vil være på at undersøge det kvalitetsbegreb, som effektmåling skaber.

Følgende citat illustrerer, hvordan DFH definerede kvalitet i hjælpen før effektmåling:

*”Når folk kommer frivilligt for at give lektiehjælp og frivilligt kommer og får lektiehjælp, så må vi gå ud fra, at det sådan set giver mening. Når der er noget, der er frivilligt, så kommer man jo kun, fordi det er noget, der giver mening, ellers ville man jo blive væk. Den tilgang synes jeg jo egentlig er rimelig nok, men den køber de desværre ikke inde i ministeriet [Integrationsministeriet].”* (Interview LTC: 4)

Logikken i DFH var altså, at hvis både frivillige og brugere dukker op, så er det, fordi de får noget ud af det – og det er altså lig med kvalitet i hjælpen. Logikken synes at være, at frivilligt arbejde er en kvalitet i sig selv. Man kan sige, at DFH’s måde at ’måle’ kvaliteten af en aktivitet handlede om, hvorvidt aktiviteten var velfungerende i form af, at det var nemt at skaffe frivillige, og der var mange brugere.

Effektmåling har imidlertid indflydelse på, hvorledes DFH kan iagttage kvalitet, idet effektmåling for DFH handler om:

*”Hvordan man kan få større viden om, hvad der virker i det frivillige arbejde, og hvorfor det virker. Denne viden kan være med til at øge kvaliteten af det frivillige integrationsarbejde. Hvis man ikke kan gennemskue, hvad der virker, vil det være vanskeligt at vide, hvordan man kan ændre aktiviteten, så kvaliteten kan øges.”* (DFH 2007: 2)

I dette citat viser kvalitet sig ifølge DFH som lig med aktiviteter, der virker – det vil sige aktiviteter, der på længere sigt opnår en bestemt effekt. Den viden, som effektmåling producerer for organisationen i form af, hvilke aktiviteter der fører til de ønskede effekter, øger altså kvaliteten, hvis organisationen omsætter denne viden til udvikling af aktiviteten. Kvalitetsbegrebet knyttes dermed til de ønskede effekter på den måde, at aktiviteten er kvalitet,



hvis den medfører opnåelse af de ønskede effekter. Det kan altså iagttages, at kvalitet ligesom behov bliver bundet til de ønskede effekter.

Som vist i analysedel I har indførslen af effektmåling ført til etableringen af præcise mål for lektiehjælpen. DFH iagttager løbende gennem indikatorerne, hvorvidt de opnåede resultater svarer til de indikerede resultater. Når effektmåling registrerer afvigelser fra den opstillede kalkule, så er det udtryk for noget, der ikke virker. Effektmåling bruges altså til systematisk at synliggøre for organisationen, hvad der virker og ikke virker, hvilket følgende citat viser: *”At vi blev bedt om at gå ind og forholde os til effektmåling, det har jo skærpet vores arbejde i forhold til hele tiden at stoppe op og sige; gør vi det på den rigtige måde”* (Interview LTC: 11). Her dukker forskellen rigtig/forkert op i DFH’s kommunikation i forhold til deres iagttagelser af, om hjælpen udføres på *den rigtige måde* – altså om hjælpen virker.

I den forbindelse bliver refleksivitet en vigtig del af kvalitetsbegrebet:

*”Det har helt sikkert skærpet vores fokus på aktiviteterne, og nu begynder vi så at tale om, hvorvidt vi kan klæde de frivillige på til at evaluere deres egne aktiviteter, til at reflektere meget mere over hvilke aktiviteter de skal sætte i gang, hvorfor de sætter dem i gang og hvad de gerne vil opnå.”* (Interview LTC: 12)

Kvalitet bliver altså lig med refleksion over lektiehjælpens indhold sat op imod de ønskede effekter, hvilket følgende citater også viser: *”Vi er blevet skarpere omkring, hvad det er for nogen effekter, vi går efter (...) og hvordan vi nu hele tiden kan gøre vores aktiviteter bedre”* (Interview LTC: 11). Her ses, hvordan effektmåling knytter de ønskede effekter og aktivitetens kvalitet sammen. En aktivitet er på denne måde god, hvis DFH registrerer, at aktiviteten indfrier de ønskede effekter. Med den løbende monitorering kan DFH altså hele tiden gøre aktiviteterne bedre – i forhold til opnåelse af ønskede effekter.

Effektmåling indsætter altså et bestemt kvalitetsbegreb til at reflektere over, hvilke aktiviteter, der fungerer og ikke fungerer. Denne refleksion er udtryk for en helt bestemt forståelse af kvalitet, der er med til at understøtte indfrielsen af styringsambitionen. Her gælder det, at det, der ifølge teknologien fungerer, inkluderes, mens alt andet ekskluderes. Det, der fungerer, er kvalitet,

og det, der ikke fungerer, er ikke-kvalitet. Det vil sige, at brugernes oplevelse af kvalitet i lektiehjælpen kun registreres af teknologien, hvis det ligger indenfor rammerne af teknologiens egen kvalitetskonstruktion. Andre kvalitetsforståelser iagttages som en afvigelse eller slet ikke. Det betyder, at DFH med effektmåling bliver blind for, at der kan opstå andre positive effekter af det frivillige arbejde, idet disse af teknologien blot registreres som afvigelser – som uønskede effekter.

Følgende citat viser, hvorledes kvalitetsbegrebet danner præmis for organisationens beslutninger om, hvilke aktiviteter der virker.

*”Det har helt sikkert givet os refleksivitet i forhold til vores aktiviteter (...) Hvorfor man vælger den ene metode frem for den anden, altså det har vi aldrig sådan rigtig reflekteret over før, og der er vi så begyndt nu at sige, der skal være nogle bestemte rammer til stede, før vi kan gøre det ene frem for det andet.”*

(Interview LTC: 11)

I dette citat kan det iagttages, at DFH bruger kvalitetsbegrebet som beslutningspræmis, når det skal besluttes hvilken indsats der fungerer bedst. Den konkrete indsats defineres ud fra det endelige mål. Når DFH skal vurdere aktiviteterne på en bestemt indsats får effektmåling altså indflydelse på dette, idet ledelsens beslutninger formes som reaktion på indikering af ikke-kvalitet.

DFH kan ikke nøjes med at sætte rammerne for den frivillige indsats, men må træffe beslutninger om aktivitetens kvalitet og sørge for, at beslutningerne understøtter de aktiviteter, der virker. Effektmålings kvalitetsforståelse skaber her både beslutningens mulighed, men også dens begrænsninger. Dette kan iagttages, når kvalitet knyttes til organisationens ønskede output, og kvalitet i lektiehjælpen bliver et spørgsmål om, hvorvidt den givne hjælp giver brugeren mere selvtillid, gør at han/hun får det bedre i skolen, laver sine lektier etc. – altså om aktiviteten opnår de ønskede resultater. Dette kvalitetsbegreb udgrænser dermed en masse andre ting som ikke-kvalitet i hjælpen. Sagt på en anden måde, så kan man forestille sig, at hvis aktiviteten resulterer i, at der opnås større ligestilling mellem kønnene blandt etniske minoritetsbørn, så ligeså mange

drengene som piger får en ungdomsuddannelse eller hvis et barn bruger aktiviteten for at få fred fra store problemer i hjemmet, men ikke nødvendigvis laver sine lektier eller får det bedre i skolen, men blot har brug for et pusterum, så kan det ikke iagttages som kvalitet med effektmålingens blik.

Konsekvensen af denne konstruktion af kvalitet er et konstant fokus på udvikling af aktiviteterne, således at DFH sikrer, at de opnår de ønskede effekter. Det har indflydelse på det sprog, der kan iagttages i organisationen, og det ses, at teknologien sætter sproglige betingelser for, hvad der kan tales om i DFH. I den forbindelse, kan der i DFH's kommunikation iagttages en hyppig fremkomst af sætninger, der indikerer konstant udvikling – *”hvordan vi hele tiden kan gøre vores aktiviteter bedre”, ”hele tiden at stoppe op og sige; gør vi det på den rigtige måde”, ”vi skal hele tiden udvikle vores aktiviteter”* – og lignende sætninger. Som bekendt er ingen ord neutrale, og et så gennemgående fokus på konstant udvikling af aktiviteterne, kan ikke undgå at få konsekvenser for rutinerne og stabiliteten på aktiviteterne. Det bliver til udvikling på bekostning af stabilitet i kvalitetens navn. Det, kvalitetsbegrebet dermed udgrænser, er stabiliteten og rutinerne. Men måske er stabilitet og rutiner lige netop det, som børnene i lektiehjælpen har brug for.

Kvalitet i hjælpen konstrueres som en faktor, der gør, at målene opnås. Det bliver altså tydeligt, at den forståelse af frivillighed som en kvalitet i sig selv, som kunne iagttages i det indledende citat, ikke længere gør sig gældende. I stedet har organisationen overtaget en opfattelse af, at kvalitet kun kan opnås ved til stadighed at udvikle aktiviteterne og afvise de aktiviteter, som ifølge teknologien ikke fører til de ønskede effekter. Der er altså tale om et snævert kvalitetsbegreb, der kun forholder sig til om aktiviteten opnår de ønskede effekter.

### **6.2.3. Frivillighed**

Det skal her nævnes, at de frivillige i denne afhandling iagttages ud fra ledelsens iagttagelser af de frivillige. Det skal også nævnes, at når jeg skriver 'de frivillige', så er det den generelle opfattelse blandt de frivillige, jeg hentyder til. Der kan sikkert findes frivillige i DFH, som synes, at effektmåling er en god ide.

Med effektmåling giver det mening for ledelsen at iagttage de frivillige som ressource. Det er der som sådan ikke noget nyt i. Men effektmåling medfører, at de frivillige i højere grad af ledelsen iagttages som en ressource i form af et instrument til opnåelse af de ønskede effekter.

*”Vi kunne faktisk rigtig godt tænke os, at vores frivillige i højere grad selv var med til at tage ansvar for at udvikle aktiviteterne, at de tænkte forandringsteoretisk, og – jeg havde nær sagt – uden at vide, at det er det, de gør.”* (Interview LTC: 9)

Her udtrykker ledelsen klart, at man ønsker, at de frivillige skal påtage sig en rolle i forhold til effektmåling. Ingen ord er uskyldige eller neutrale, og at tænke *forandringsteoretisk* har derfor også en helt specifik betydning – det vil sige, at ledelsen, gennem effektmåling, vil skabe den frivillige på en helt bestemt måde. Men hvad betyder det at tænke forandringsteoretisk sagt med nogle andre ord: *”De frivillige skal spille en rolle i forhold til, at vi sikrer os, at de sætter aktiviteter i gang som matcher brugernes behov samtidig med, at de er bevidste om, hvilke aktiviteter der fungerer, og hvilke der ikke fungerer.”* (Interview LTC: 12). At tænke forandringsteoretisk betyder altså, at de frivillige benytter effektmåling som præmis for egne beslutninger. At tænke forandringsteoretisk betyder hele tiden at have den ønskede effekt for øje, således at alt hvad de frivillige foretager sig foregår med det sigte.

*”Nu begynder vi så at tale om, hvorvidt vi kan klæde de frivillige på til at evaluere deres egne aktiviteter, til at reflektere meget mere over hvilke aktiviteter de skal sætte i gang, hvorfor de sætter dem i gang og hvad de gerne vil opnå. Mere end det bare er hovedkontoret, der siger: nu har vi den her aktivitet og nu gør I sådan.”* (Interview LTC: 12)

Der kan her iagttages et behov for, at de frivillige blandt andet anvender effektmålings kvalitetsforståelse som beslutningspræmis og bliver refleksive i forhold til aktiviteterne. Effektmåling skaber her en bestemt rolle, som de frivillige forventes at indtræde i. De frivillige skal understøtte teknologien ved selv at blive i stand til hele tiden at reflektere over aktiviteterne og udvikle aktiviteterne i forhold til de ønskede effekter.

I forandringsteorien er det beskrevet, at lektiehjælp ikke blot består af aktiviteten lektiehjælp, men også af andre aktiviteter som *snak, udflugt, hygge og vejledning*. De aktiviteter, der ifølge forandringsteorien skal føre til, at flere flygtninge-/indvandrerbørn får en ungdomsuddannelse, er altså ikke særlig specifikt beskrevet. For eksempel er der vel nærmest ingen grænser for, hvad der kan betegnes som hygge. Der er lagt op til en grad af frihed for de frivillige – sammen med brugerne – til at definere, hvad hjælp er i den pågældende situation. Hvordan aktiviteten meningsudfyldes er altså relativt åben for at blive bestemt i interaktionen mellem frivillig og bruger. Det betyder, at forskellen mellem beskrivelsen af indholdet i lektiehjælpen og den faktisk udførte hjælp let kan iagttages at stemme overens. For at teknologien kan bemægtige sig denne åbenhed og styre den, konstrueres behovet for en frivillig, der forholder sig reflektivt til indsatsen og derigennem hele tiden udvikler aktiviteten i forhold til de ønskede effekter. Det vil sige en frivillig, som skaber kvalitet på effektmålings præmisser. Den rolle, som effektmåling her tilbyder den frivillige, kan iagttages som teknologiens hjælp til sig selv, når den skal håndtere sine begrænsninger, som her kan iagttages at være, at meningsudfyldelsen af lektiehjælp er åben for fortolkning. De frivillige reduceres med effektmålingens blik på denne måde til et redskab i en instrumentel proces.

Denne rolle har de frivillige ifølge ledelsens iagttagelser ikke ønsket at indtræde i, og de frivillige har af ledelsen fra starten været iagttaget som modstandere af effektmåling. Følgende citater fortæller mere om de frivilliges modstand mod effektmåling:

*”Generelt var der blandt de frivillige en vis skepsis over for begrundelsen for at foretage måling af effekten af det frivillige integrationsarbejde. En del frivillige har opfattet målingen som irrelevant kontrol.”* (DFH 2007: 16)

*”I starten stødte vi ind i problemer i forhold til overhovedet at tale om effektmåling i forhold til de frivillige, fordi de frivillige sagde, vi er ikke blevet frivillige fordi vi skal registrere, hvem der kommer ind ad døren, vi er ikke blevet frivillige for at sidde og interviewe brugere. Og de vil også gerne bevare den neutrale tilgang, de har til brugerne.”* (Interview LTC: 6)

*”De oplevede, at det var ekstra arbejde, som ikke var rimeligt, når de i forvejen havde meldt sig frivilligt til en bestemt aktivitet. Så vi har brugt en del kræfter på at ’minde’ de frivillige til det her. Men det er ikke noget man gør fra dag til dag, det har været en lang lang proces. Det synes jeg, har været vanskeligt.”*

(Interview LTC: 6)

Det kan i disse citater iagttages, at de frivillige ser effektmåling som irrelevant kontrol, der forhindrer dem i at bevare en neutral tilgang til brugerne, og effektmåling anses som en unaturlig del af den frivillige indsats.

Ledelsens iagttagelser af de frivillige i de foregående citater viser, at de iagttages som modstandere. De frivillige accepterer ikke den rolle, effektmåling tilbyder dem, og accepterer ikke de beslutninger som effektmåling afstedkommer – de frivillige vil altså ikke skabes på den måde, effektmålingen ønsker det. Det har fået ledelsen i DFH til at overveje, hvad de kan gøre for at involvere de frivillige noget mere, som følgende citat viser:

*”Vi klæder vores regionskonsulenter – det er dem, der har den primære kontakt til de frivillige – på til at tale med de frivillige om, hvordan de kan være mere observante på, hvad det er for nogen aktiviteter, de sætter i gang, hvad de betyder og hvordan de hele tiden kan gøres bedre. Og gøre det til noget naturligt at evaluere sine aktiviteter.”* (Interview LTC: 10)

Som det fremgår af citatet, så søger ledelsen i DFH, som svar på de frivilliges modstand, at gøre evaluering til en *naturlig* del af det at være frivillig i DFH. Denne manøvre fra ledelsens side kan iagttages som et forsøg på at selvfølgeliggøre noget, der for de frivillige føles unaturligt. Evaluering skal blive en naturlig del af det frivillige arbejde – og altså ikke ses som et formelt krav fra organisationens side. Evaluering skal i denne sammenhæng forstås som effektmåling.

Effektmåling får altså konstitutive konsekvenser for frivillighed, idet teknologien konstruerer den frivilliges rolle som et redskab til opnåelse af de ønskede effekter gennem håndtering af sammenhængen mellem aktiviteterne i lektiehjælpen og det ønskede output ud fra teknologiens præmisser.

Effektmåling i DFH er et resultat af et politisk krav. Jeg har i den foregående del af analysen vist, hvorledes DFH havde problemer med at overføre effektmåling til, noget der gav mening for organisationen at bruge, samt at effektmåling stadig ikke giver mening for de frivillige, som iagttages som modstandere. På baggrund af disse resultater, mener jeg det også er relevant at vise, hvordan magt er på spil i min case. Jeg vil derfor i følgende afsnit undersøge dette nærmere.

#### **6.2.4. Magt**

Jeg viste i afsnit 3.1., hvorledes det er muligt for det politiske system at få indflydelse på andre systemer. Det politiske system opererer som sagt gennem koden styrer/styret, og magt er politikens symbolsk generaliserede kommunikationsmedie. Dette afsnit vil undersøge nærmere, hvorledes magt er på spil i spændingsfeltet mellem det politiske system, DFH's ledelse og de frivillige samt hvordan magt kommer til udtryk i DFH's kommunikation.

Jeg har med de ovenstående eksempler vist, hvordan effektmåling har konstitutive konsekvenser for DFH. Derfor iagttager jeg nu effektmåling i DFH ud fra dens politiske kontekst og sammenholder kommunikationen med det politiske systems styringsambitioner for at vise, hvordan magt kommer til udtryk.

Jeg vil som udgangspunkt for dette afsnit starte med at præsentere, hvad jeg mener, er en underliggende forskel, som går igen i al DFH's kommunikation. Det drejer sig om forskellen præsenterede effekter/forestilling om ministeriets forventede effekter (se figur 9).



*Figur 9: Moderne magt*

Denne forskel kan iagttages som en underliggende forskel i DFH's kommunikation, men dens funktion er overdeterminerende, da den virker determinerende for DFH's handlerum og virker styrende for al DFH's kommunikation. Eksempler på dette finder vi i følgende citater:

DFH kommunikerer, at en af grundene til at bruge effektmåling er, at man gerne vil *"vise, hvilken forskel det frivillige arbejde gør"* (DFH 2007: 2). Citatet viser, hvordan DFH overtager Integrationsministeriets sprog.

*"Vi bruger det til – og det synes jeg er sundt nok – at sige, hvorfor er det egentlig vi gør det. Det er jo, fordi vi gerne på den lange bane vil bidrage til at opnå et eller andet sammen med en hel masse andre, som også har en aktie i, at det her opnås."* (Interview LTC: 8). Her vises hvordan DFH forsøger at gøre en politisk målsætning til en egen målsætning, og hvordan det selvfølgelig gøres gennem bisætningen *og det synes jeg er sundt nok*. Det iagttages altså som et sundhedstegn, at DFH skal formulere langsigtede mål for deres virke og styre efter disse.

Denne forskel knytter sig til idéen om en moderne magtform, hvor den styrede konstant må styre sig selv efter egne forestillinger om, hvad styrers forventninger er (Andersen 2008: 42-43). For min case betyder der, at når Integrationsministeriet pålægger DFH at implementere effektmåling, så etablerer Integrationsministeriet nogle rammer for, hvordan effektmåling kan gennemføres. Herefter er det op til DFH at formulere, hvilke mål der skal sættes, gennem hvilke aktiviteter de skal nås og hvordan de skal dokumenteres. Det er her, den moderne magt kan iagttages, fordi Integrationsministeriet overlader kompleksiteten til DFH, idet DFH selv må implementere effektmåling ud fra, hvad de tror, der kan være Integrationsministeriets mål med effektmåling. Ministeriet har fastlagt nogle overordnede mål for deres puljer, og alt efter hvilken pulje organisationen søger, skal organisationens mål ligge indenfor rammerne af puljens overordnede mål for at opnå bevilling. Den kompleksitet, der ligger i at opfylde bestemte målsætninger på integrationsområdet skubbes altså ud i de frivillige organisationer. Det betyder, at DFH konstant må gætte sig til, hvad der forventes af dem og træffe beslutninger ud fra deres forestillinger om ministeriets forventninger. Den moderne magtform er derfor på spil, når det kan iagttages, at DFH styrer sig selv ud fra forestillinger om, hvad der kan være Integrationsministeriets intention.



De iagttagelser, som jeg har gjort af den rolle, som DFH ønsker de frivillige skal indtage, er også et udtryk for moderne magt – eller rettere moderne ledelse. De frivillige skal i højere grad indtage ledelsespositioner, hvor de forventes at lede sig selv og herigennem repræsentere organisationen som helhed og være i stand til at skabe sig selv på en bestemt måde. Der kan derfor i denne case iagttages tredje ordens ledelse – Integrationsministeriets sætter forventninger til ledelsen i DFH om at lede sig selv gennem effektmåling, ledelsen anvender ministeriets beslutning som præmis for egne beslutninger om effektmåling, og ledelsens beslutninger vedrørende aktiviteterne skal danne beslutningspræmis for de frivilliges styring af aktiviteten.

Men casen viser samtidig også, hvordan effektmåling virkede overrumplende for DFH i starten

*”Det her, det er så anderledes en måde at tænke på det frivillige sociale område, og folk vil – uanset hvem du interviewer på det her felt – sige, at det er noget nyt, man har skullet forholde sig til, og man er lidt forsigtig osv. Og derfor tager det tid, før man får det ind under huden og tænker, hvordan er det så rent faktisk, vi kan bruge det her.”* (Interview LTC: 12)

Det har altså taget noget tid for DFH at gøre effektmåling til deres eget, det vil sige at tilpasse teknologien til organisationens egne programmer, så de oplever, at det giver mening for dem. Det kan iagttages, at implementeringen af effektmåling har været en større omvæltning for organisationen, for som Lone udtrykker det: *”Nej, vi evaluerede ikke på projekterne før, og jeg tror måske også, det var derfor, det virkede så meget mere voldsomt”* (Interview LTC: 10). Det blev altså oplevet som *voldsomt* for DFH, da de startede på effektmåling. Det kan dog iagttages, at ledelsen føler, at de har fået effektmåling *ind under huden* nu: *”Vi er faktisk ret gode til det nu, det er ’piece of cake’ efterhånden”* (Interview LTC: 11).

Men det har ikke på samme måde været *’piece of cake’* at få de frivillige med ombord, som forrige afsnit viste. I følgende citat fortæller Lone, hvordan ledelsen har argumenteret for effektmåling overfor de frivillige:

*”Vi har brugt en hel del kræfter på at ’minde’ de frivillige til det her. Vi har sagt til dem: Det er sådan set vigtigt, det er vigtigt at forholde sig til, at det er*

*nødvendigt at få evalueret og vurderet betydningen af den her indsats, for i sidste ende så betyder det, at det er det, der giver os bevilling. Og hvis ingen bevilling vi har, så er I her heller ikke.”* (Interview LTC: 6)

I forhold til sine frivillige sætter ledelsen i DFH på denne måde sig selv i en afmagtssituation. Når beslutningen skal forklares, så henvises der til en beslutning i Integrationsministeriet. Der er altså tale om fremmedreference, idet kommunikationen refererer til det, der allerede er besluttet. Fremmedreference lukker af for beslutningens mulighed – og dermed for muligheden for at bedrive ledelse. DFH refererer altså til effektmåling som en beslutning, organisationen ikke selv har truffet. Her kan det iagttages, at magten synliggøres i en klassisk forstand – nemlig som at nogen *har* magt over DFH og derved har fået dem til at gøre noget, som de ellers ikke ville have gjort. Magten synliggøres på denne måde, fordi effektmålingens betingelser bliver for overvældende for organisationen.

Der kan iagttages et magtspil, hvor ledelsen er fanget mellem Integrationsministeriets krav om indførelse af effektmåling og de frivilliges modstand mod samme. DFH iagttager ikke Integrationsministeriets beslutning om indførelse af effektmåling i deres puljestyring som omstødelig, derfor må de frivillige underlægges dette krav. Derudover skal det tilføjes, at det kan iagttages, at ledelsen synes de har fundet en måde at anvende effektmåling på, som giver mening for dem. *”Det må ikke opfattes som om, vi synes det er noget pjat, for vi synes faktisk det er rigtig rigtig godt, det er kommet”* (Interview LTC: 11). Derfor bunder forventningerne til de frivillige også i en holdning til, at det vil være bedre for organisationen, hvis de frivillige eksempelvis begynder at *tænke forandringsteoretisk*.

Selvom forrige citater har vist, hvordan magt dukker op i kommunikationen som en klassisk form for magt, så kan det stadig iagttages at magten er produktiv. For at vise, hvordan magten er produktiv, vil jeg indføre endnu en forskel. Magt kan nemlig formes i forskellen afgivelse af befaling/forhindring af sanktion (Thygesen 2004: 145). På venstre side af forskellen finder vi afgivelse af befaling, hvilket betyder, at når andre beslutninger knytter an til en beslutning, så vil denne beslutning dukke op som en befaling. Højre side af forskellen handler om udeblivelse af tvang på den måde, at begge parter gør hvad de kan for at undgå sanktioner. Forhindring af

sanktioner opretholder magtens produktivitet, og det er her den produktive magt adskiller sig fra den klassiske tænkning af magt. Det er nemlig ikke, når sanktionen udøves, at magt kommer til udtryk, det er tværtimod forventningen om eventuelle sanktioner, der lader den produktive magt komme til udtryk.

Når magt iagttages som forskellen afgivelse af befaling/forhindring af sanktion, så eksisterer muligheden for at magt bliver til tvang imidlertid. Det sker som konsekvens af brug af sanktioner. I dette tilfælde er den sanktion, som DFH forsøger at undgå, at bevillingerne til det frivillige arbejde stopper. Det er vigtigt her, at forhindring af sanktion ligeledes gælder for Integrationsministeriet, da sanktioner medfører, at kompleksiteten ryger tilbage til ministeriet. Med en organisation på størrelse med DFH, der varetager så mange opgaver i det danske velfærdssamfund, har Integrationsministeriet en interesse i at forhindre sanktioner – og dermed i fortsat at støtte DFH's arbejde økonomisk. Hvis magt bliver til tvang, så vil ministeriets handlemuligheder indskrænkes. Det kan iagttages, hvorledes både DFH og Integrationsministeriet forsøger at forhindre sanktioner i følgende citater. For det første ved, at ministeriet inviterer DFH til at deltage i et pilotprojekt, så de kan være med til at udvikle den metode, der i sidste ende skal bruges på Satspuljen. *"Når Integrationsministeriet taler om effektmåling, sådan var det i hvert fald dengang, de har bevæget sig over årene, fordi vi har udviklet på det sammen"* (Interview LTC: 3).

For det andet ved, at DFH laver en aftale med ministeriet om at kalde de endelige effekter for antagede effekter, fordi effektmåling på den måde er mere meningsfuldt for organisationen, selvom det er en radikal afvigelse fra effektmålings oprindelige udformning. *"Så vi taler om antagede effekter, og det har ministeriet været enige med os i, at det var nok sådan, vi skulle tale om det på vores område"* (Interview LTC: 4).

Magt iagttaget gennem denne forskel betyder, at ministeriet hverken kan eller vil tvinge DFH til at effektmåle. Dog kan der argumenteres for, at forskellen indeholder en indirekte form for tvang, idet DFH ikke iagttager ikke at implementere effektmåling som en egentlig mulighed. Det er netop også den klassiske forståelse af magt som tvang, der kan iagttages i DFH's

kommunikation. Et eksempel på dette er citatet her: *”Altså, vi begyndte jo kun på det, fordi vi blev bedt om det. Det var jo ikke noget, vi selv fandt på”* (Interview LTC: 7).

Men tvang indskrænker handlemuligheder, mens magt skaber handlemuligheder. Tvang betyder, at nogen tvinges til at gøre noget helt bestemt, som udøveren af tvang har specificeret. Magt i den moderne form, der kommer til udtryk i denne case, handler derimod om, at Integrationsministeriet gennem sin beslutning om effektmåling og deraf afledte forventninger til DFH sender kompleksitet videre, så det er DFH der må håndtere den. DFH må håndtere kompleksitet gennem konstante forestillinger om Integrationsministeriets forventninger.

Magtens funktion kan forstås som produktiv, fordi den skaber mulighedsrum for handling og beslutninger. At magten er produktiv betyder netop, at det ikke handler om at udøve tvang, men i stedet at fastholde alles frihed til at træffe beslutninger. Det betyder så også, at hvis magt kommer til udtryk som tvang, så vil den bryde sammen. Det betyder, at når DFH kommunikerer gennem tvang til deres frivillige, så bliver magten uproduktiv. De begrænser eget handlingsrum og gør sig selv ude af stand til at træffe yderligere beslutninger ved at referere til ministeriets beslutning.

Sammenfattende kan det iagttages, at den produktive magt kommer til udtryk i forholdet mellem Integrationsministeriet og DFH’s ledelse. Samtidig bryder magten sammen i kommunikationen mellem ledelsen og de frivillige, fordi de frivillige netop ikke tilslutter sig kommunikationen. Hvis ledelsen kan lykkes med at få de frivillige involveret i effektmåling, vil det mindske kompleksiteten for ledelsen i forhold til hele tiden at skulle beslutte om aktivitetens udvikling. De frivillige ville overtage nogle af disse beslutninger, hvis de lod sig styre af teknologien.

### **6.2.5. Delkonklusion**

Delanalyse II har vist, at implementering af effektmåling har medført et fokus på de ønskede effekter i en sådan grad, at begreberne behov og kvalitet knyttes til lektiehjælpens ønskede output på en måde, der samtidig udgrænser alt andet. Vi så for eksempel, hvordan et konkret ønske om yngre frivillige ikke kunne genkendes som et behov indenfor lektiehjælpens rammer. Teknologien tvinger organisationen til at reflektere over hvad der virker eller ikke virker – i forhold til det ønskede output – og kvalitet i hjælpen bliver lig med det, der virker. Det medfører

et konstant fokus på udvikling af aktiviteten til fordel for stabilitet og rutiner. Dette kvalitetsbegreb gør desuden definitivt op med forståelsen af, at det frivillige arbejde i sig selv er godt nok.

Effektmåling får også indflydelse på den måde, hvorpå de frivillige kan være frivillige, idet de af ledelsen iagttages som et redskab i en instrumentel proces mod opnåelsen af de ønskede effekter. De frivillige modsætter sig den rolle teknologien tilbyder dem, og iagttages af ledelsen som modstandere mod effektmåling.

De frivilliges modstand medfører, at magt synliggøres i en klassisk forstand, fordi effektmålings betingelser virker overrumplende for organisationen. Samtidig kan en moderne og produktiv magt iagttages, når kommunikationen mellem DFH's ledelse og Integrationsministeriet iagttages. Magten kommer til syne på to måder – som en underliggende forskel mellem præsenterede effekter og forestillinger om ministeriets forventede effekter, der virker overdeterminerende for DFH's kommunikation, og som forskellen afgivelse af befaling/forhindring af sanktion, der indfanger magtens produktivitet.

I næste kapitel vil trådene fra delanalyserne samles i en konklusion, herefter følger en perspektivering og til sidst et bud på, hvad man som frivillig organisation skal være opmærksom på, hvis man skal eller allerede har implementeret effektmåling.

## 7. Konklusion

Min problemformulering lød således:

*Hvordan kan effektmåling ses som en styringsteknologi, og hvilke konstitutive konsekvenser har det for en frivillig organisation?*

Delanalyse I beskæftigede sig med første del af problemformuleringen, det vil sige, hvordan effektmåling kan iagttages som en styringsteknologi. Her viste jeg, at selvom effektmåling umiddelbart fremstår som én styringsteknologi, så kan der iagttages fire styringsambitioner, som producerer hver deres forskelsminimering. Det drejer sig om disse:

- Formulering af mål: resultater/målsætning
- Forandringsteori: input/ønsket output
- Udvikling af indikatorer: opnåede resultater/indikerede resultater
- Monitorering og indsamling af data: opnåede effekter/synliggjorte effekter

På niveauerne for formulering af mål og indikatorer etableres der en kausal relation mellem SMART-metoden og henholdsvis mål og indikatorer – det vil sige, at hvis de er defineret ud fra SMART-metoden, så er de henholdsvis præcise og relevante og dermed styrbare. Her opstod imidlertid et problem for DFH, idet de ikke kunne iagttage det endelige mål som målbart. Løsningen blev, at DFH taler om antagede effekter, og i stedet måler på de kortsigtede resultater. Forandringsteorien opstiller en for teknologien logisk årsagsvirkningssammenhæng mellem input og output. Monitorering af lektiehjælpen etablerer en kausal relation mellem programmet for indsamling af data og indfrielsen af styringsambitionen om synliggørelse af effekter.

Der opstår på denne måde én måde at formulere mål på, én måde at styre indsatsen, én måde at udvælge indikatorer på og én måde at synliggøre effekterne. Effektmåling bestemmer altså, hvad den endelige effekt overhovedet kan være, hvordan den opnås og hvordan den kan dokumenteres.

I analysedel II viste jeg, at behov og kvalitet konstrueres på en helt bestemt måde. I forhold til effektmålings behovskonstruktion kommer lektiehjælp til at handle om at imødekomme nogle specifikke og på forhånd givne behov, der knytter sig til de ønskede effekter. I et konkret eksempel, så vi hvordan DFH ikke kunne genkende brugernes ønske om unge frivillige som et behov. Denne ytring dannede i stedet præmis for beslutning om oprettelse af en helt ny aktivitet. Konklusionen er, at behov, der ikke på forhånd er defineret og knyttet til de ønskede effekter ikke kan genkendes af teknologien som behov. Det er vigtigt at pointere her, at eftersom effektmåling foregår på aktivitetsniveau, så er det indenfor lektiehjælpen, at ønsket ikke kunne genkendes som behov. I stedet så vi, at en anden del af organisationen genkendte det som et behov, og som reaktion herpå oprettes der en ny aktivitet.

Effektmålings konstruktion af kvalitet betyder, at der indsættes en konstant vurdering af aktiviteterne. Effektmåling konstruerer kvalitet som et spørgsmål om refleksivitet i forhold til hele tiden at vurdere, hvorvidt aktiviteterne fungerer i forhold til at opnå de ønskede effekter. Der er altså tale om et snævert kvalitetsbegreb, der kun er i stand til at markere kvalitet, hvis aktiviteten opnår de ønskede effekter. DFH's kommunikation markerer i denne forbindelse ord som *udvikling og hele tiden*. Som konsekvens heraf udgrænses alt andet som ikke-kvalitet, eksempelvis stabilitet og rutiner, selvom det måske netop er det, brugerne på lektiehjælpen har brug for.

Analysen viste desuden, at DFH før effektmåling iagttag, at udførelsen af frivilligt arbejde automatisk betød, at der var et behov til stede. DFH iagttag desuden det frivillige arbejde som en kvalitet i sig selv. Denne form for kommunikation gør effektmåling definitivt op med gennem sin måde at konstruere behov og kvalitet på.

Effektmåling ønsker at skabe en frivillig, der kan understøtte teknologien, således at eksempelvis den åbne definition af aktiviteterne stadig sikres at føre til de ønskede effekter. Konsekvensen for frivilligheden bliver, at de frivillige reduceres til et redskab for teknologien i en instrumentel proces, der handler om at gøre input til et ønsket output. De frivillige er imod effektmåling og bliver derfor heller ikke inddraget, og de iagttages af ledelsen i DFH som modstandere.

Til sidst viste jeg, at magt dukker op på flere måder. For det første som en underliggende forskel mellem præsenterede effekter og forestillinger om ministeriets forventede effekter, der virker overdeterminerende for DFH's kommunikation. Denne forskel er et udtryk for en moderne magtform, hvor vi ser, at Integrationsministeriet giver DFH en opgave, som DFH herefter selv må definere indholdet af. Organisationen ender derfor med konstant at måtte gætte sig til, hvad der er ministeriets intention. For det andet dukker magt op som forskellen afgivelse af befaling/forhindring af sanktion. Denne forskel indfanger magtens produktivitet, idet vi ser, hvorledes både DFH og Integrationsministeriet har en interesse i forhindring af sanktioner. Magten som henholdsvis moderne og produktiv iagttages i kommunikationen mellem DFH's ledelse og Integrationsministeriet. Magt dukker imidlertid op i kommunikationen mellem ledelsen og de frivillige som uproduktiv, idet de frivillige ikke knytter an til styringskommunikationen.

Overordnet kan det gennem hele analysen iagttages, hvorledes de ønskede effekter konstant markeres i DFH's kommunikation. Alt forholdes til de ønskede effekter – brugernes behov, kvaliteten af aktiviteterne og de frivilliges rolle. Teknologiens styring mod opnåelse af de ønskede effekter er så overvældende for organisationen, at der, idet ledelsen møder modstand fra de frivillige, kan iagttages en klassisk form for magt som tvang i organisationens kommunikation. Det kan dermed konkluderes, at effektmåling indsætter et så stærkt fokus på de ønskede effekter, at brugernes behov, kvaliteten af det frivillige arbejde og de frivilliges rolle med effektmålingens blik kommer til at handle om opnåelsen af effekterne og intet andet.



## 8. Perspektivering

Som de fleste systemteoretiske analyser, så åbner også denne op for flere spørgsmål end den besvarer. Jeg vil her kort komme ind på nogle af de spørgsmål og overvejelser, jeg har gjort mig gennem denne proces.

I forlængelse af de konklusioner, jeg har draget, synes jeg, der tegner sig et billede af, at den frivillige verden bliver leverandør til det offentlige af en specifik ydelse mod bevilling til aktiviteter. De frivillige organisationer inddrages i højere grad i politiske strategier og influeres i højere grad af disse. Integrationsministeriet opstiller mål for deres puljestyling, og det medfører, at de projekter hvis formål og aktiviteter passer til Integrationsministeriets mål bliver støttet. Derfor bliver de frivillige organisationer nødt til at rette ind efter, hvad Integrationsministeriet gerne vil have for at få bevilling til aktiviteter. Det minder altså mere om klassiske markedsvilkår, hvor de frivillige organisationer må udbyde det, som Integrationsministeriet efterspørger, hvis de vil modtage støtte. Det må givetvis få konsekvenser for den frivillige verden, og det kunne derfor være interessant at undersøge dette nærmere. Mine overvejelser er gået på om den frivillige verden ikke mister sin autonomi, får svært ved at ytre sig kritisk om samfundets problemer, og hvordan de frivillige aktiviteter i fremtiden kan vokse op nedefra, hvis alt styres ovenfra?

Et andet spørgsmål, der er dukket op flere gange gennem denne proces, har omhandlet, hvordan effektmåling overhovedet kan iagttages som et meningsfuldt værktøj for organisationen, hvis de frivillige ikke inddrages og ikke ønsker effektmålingen? Man kan nemt forestille sig, at chancen for organisationshykleri er stor i sådanne tilfælde. Jeg vil imidlertid ikke her påstå, at DFH benytter sig af hykleri. Men jeg synes, det er interessant at holde sig for øje, at det kan blive en konsekvens. DFH er endnu i gang med en udvikling hen mod at få de frivillige til at *tænke forandringsteoretisk*. Men hvis det nu ikke lykkes, hvad sker der så? Ifølge Brunsson (2003) opstår hykleri på grund af modstridende udefrakommende krav til en organisation og selvmodsigelser indenfor organisationen med hensyn til tale, beslutning og handling. I DFH kan der i hvert fald iagttages modstridende krav fra henholdsvis Integrationsministeriet og de frivillige. I et sådant tilfælde kan hykleri ses som en løsning, idet hykleri gør det muligt at gøre

flere parter tilfredse, i stedet for at kun én part er tilfreds og resten er utilfredse. Hykleri forekommer ofte i situationer, hvor kravene til en organisation ændres hurtigere end organisationen kan nå at reagere. Jeg har vist, hvordan det tog noget tid for DFH at få effektmåling *ind under huden*. Og det gælder som vist kun for den professionelle kultur i organisationen, de frivillige er stadig ikke rigtig med, på trods af at effektmåling blev implementeret for tre år siden. Jeg vil altså mene, at der er en risiko for, at for eksempel effektmåling kan komme til at leve sit eget liv i en organisation og alligevel udenfor i den forstand, at eksempelvis de frivillige nægter at lade sig bemægtige af teknologien.

Med effektmåling er både problemet, målet, brugerens behov, løsninger og kvaliteten af hjælpen defineret på forhånd. Men hvordan kan det overhovedet stemme overens med den frivillige indsats, hvor kvaliteten og brugerens behov afgøres i den enkelte situation? I forhold til mine konklusioner kunne det være interessant at inddrage Anders la Cours (2004a) tese om frivillighedens logik. Frivillighedens logik bygger på, at den frivillige indsats er enheden af forskellen interaktion/organisation, hvilket betyder at de frivillige på samme tid må orientere sig efter både organisatoriske og interaktionelle forventninger.

Frivillighedens kommunikationsform repræsenterer for mig en slags forklaring på, hvorfor effektmålings konstruktion af behov og kvalitet ikke er foreneligt med den frivillige indsats. For de frivillige er det ikke muligt at definere kvalitet i hjælpen på forhånd, fordi det først kan afgøres hvad kvalitet er i interaktionen mellem frivillig og bruger. Det er heller ikke på forhånd muligt at definere brugernes behov, fordi de også defineres i selve interaktionen. Effektmåling kan iagttages som i konflikt med frivilligheden, idet konstruktionen af begreberne behov og kvalitet medfører, at frivillighedens paradoks synliggøres i kommunikationen. Det sker, når de frivillige må vælge enten at orientere sig efter behov, der er defineret på forhånd eller det behov som brugeren i den konkrete situation giver udtryk for. Det betyder, at både de organisatoriske og de interaktionelle forventninger til den frivillige synliggøres på samme tid – og paradokset bliver synligt, idet den frivillige bliver nødt til synligt at vælge enten at imødekomme den organisatoriske eller den interaktionelle forventning. De frivilliges modstand kan være et udtryk for, at de ikke accepterer, at der sættes grænser for, hvordan behov og kvalitet kan defineres, fordi det er grænser, som de ikke er i stand til at holde sig indenfor.

Om det vil lykkes for DFH at *'minde'* deres frivillige til at *gøre det til noget naturligt at evaluere* og til at *tænke forandringsteoretisk* er desværre ikke noget denne afhandling kan give svar på, da DFH for nu har valgt at udskyde beslutningen om, hvorledes de frivillige skal involveres mere i effektmåling til 2011. Hvordan denne ledelsesudfordring løses – eller ikke løses – er interessant. Teknologien, som den anvendes i DFH i dag, går ikke på kompromis, så enten gør de frivillige ellers også må effektmålingen skiftes ud med teknologier, der forstår de særlige kommunikationsbetingelser, som gør de frivillige organisationer anderledes.

## 9. anbefalinger

I dette afsnit vil jeg ud fra min case forsøge at give mine bud på, hvad frivillige organisationer skal være opmærksomme på i forbindelse med effektmåling. Selvom jeg har valgt at benytte mig af et teoriapparat, der lægger op til blot at iagttage verden, og ikke forholde sig normativt til den, så vil jeg alligevel tillade mig at forholde mig normativt til de resultater, jeg er nået frem til i min analyse, fordi jeg ønsker, at min afhandling skal kunne finde praktisk anvendelse.

Jeg vil starte ud med at forholde mig til, hvordan ledere af frivillige organisationer kan forholde sig styrende til styringsteknologier ved at introducere anden ordens ledelse, der handler om, at *”Det er afgørende, at lederen er den, der vælger ledelsesværktøjet til, og ikke omvendt”* (Tangkjær 2005: 53). Dette citat lægger ikke op til, at ledere er i stand til selv at vælge styringsteknologier til, for ledere i frivillige organisationer er ofte ikke selv herre over, hvilke styringsteknologier de skal implementere, da disse introduceres efter anvisning af det politiske system. I stedet er meningen med citatet, at lederen skal styre værktøjet i stedet for at lade sig styre af det. Dette kan kun lade sig gøre, hvis lederen opdager styringsteknologiens iboende karakter. Men hvordan opdager man ”styringsteknologiens iboende karakter”? Helt konkret er udfordringen for de frivillige organisationer at iagttage effektmåling som iagttagelse, det vil sige, hvordan den forskel som teknologien stiller til rådighed former organisationens handlerum og være opmærksom på, hvilke beslutninger der muliggøres og især hvilke der umuliggøres. Styringsteknologi ”tvinger” en organisation til at tænke på en bestemt måde, og det foregår altid på bekostning af noget andet. Derfor er det vigtigt at være bevidst om den forskel, som effektmåling indsætter, så man får mulighed for at forholde sig reflektivt til effektmåling og de konsekvenser, den afsætter.

Det er imidlertid ikke muligt som leder at indtage en position, hvor man kan iagttage sin organisation udefra. I stedet kan man ved hjælp af anden ordens iagttagelser træde et skridt tilbage og blive klar over den måde, som effektmåling skaber både ens egen rolle men også eksempelvis de frivilliges rolle. Det handler for ledelsen om at sætte sig selv i stand til at iagttage, hvilke betingelser effektmåling sætter for organisationens kommunikation.

Når DFH pålægges at dokumentere sine effekter med en bestemt metode, må organisationen påtage sig en rolle som anden ordens strateg. Deres rolle er at understøtte Integrationsministeriets første ordens strategi om effektmåling i puljestyling. Ledelsen må blive klar over sin rolle som anden ordens strategier i spændingsfeltet mellem Integrationsministeriets ønsker og det frivillige arbejdes særlige logik. Når frivillige organisationer møder krav om styringsteknologier som for eksempel effektmåling fra det politiske system, er det stadig op til organisationen at finde ud af, hvordan de kan bruge andres strategi som præmis for egen strategi. Det betyder, at organisationen må spørge sig selv, hvad det er de ønsker af et effektmålingsredskab – hvordan de gerne vil opnå deres målsætning, hvordan de gerne vil dokumentere det frivillige arbejde etc. – og på denne måde forsøge at oversætte teknologien til organisationens eget sprog og arbejdsgange. Det kan iagttages, at DFH forsøger at oversætte effektmåling, så den passer til deres organisation, men også at det sker på teknologiens præmisser. Selvom DFH får lov at tale om antagede effekter, så bunder DFH's kommunikation stadig i en accept af, at der styres efter mål.

Anden ordens ledelse handler altså om, at ledelsen sætter sig selv i en position, hvor den har blik for effektmålingens effekter. Det er afgørende, at styringsteknologier iagttages som skabelsesmaskiner, for at de kan anvendes meningsfuldt. Derfor må de frivillige organisationer indtage en konstitutionskritisk og reflektiv position i forhold til styringsteknologier. Det er dét anden ordens ledelse går ud på.

I punktform lyder de konkrete anbefalinger til organisationer, der skal eller har implementeret effektmåling således:

- Vær opmærksom på den forskel, som effektmåling indsætter, for den har konsekvenser for, hvorledes det bliver muligt at kommunikere.
- Oversæt effektmåling til noget som passer ind i organisationens eget sprog og rutiner. Ministeriet er ligeså interesseret i at fastholde den økonomiske støtte, som organisationen. Det vil sige, at eventuelle ændringer af teknologien, så den bliver meningsfuld for organisationen, formentlig kan lade sig gøre.

Derudover vil jeg tillade mig at anfægte både Integrationsministeriet og Center for frivilligt socialt arbejdes anbefaling af denne form for effektmåling som den bedste metode til dokumentation af frivilligt arbejde. På trods af pilotprojekter og de frivillige organisationers involvering i udviklingen af metoden, har denne afhandling alligevel vist, at effektmåling i denne form ikke er kompatibel med de frivillige organisationers kommunikationsform og organisering. Min opfordring lyder således, at nu hvor de frivillige organisationer på denne måde skal bevise deres eksistensgrundlag, så er det vigtigt, at det politiske system forstår de frivillige organisationer og deres særlige logik. Der skal ikke kun stilles krav den ene vej, kravene kan sagtens gå den anden vej også. Når politikerne hylder det frivillige arbejde og dets særlige værdi, må de også følge det op med teknologier, der er tilpasset denne særlige form for kommunikation. Organisationerne må værne om frivilligheden ved ikke at overtage det politiske systems styringsteknologier og bureaukratiske logik, men i stedet at gøre opmærksom på egne måder at styre, evaluere og dokumentere på, og disse metoders validitet. Min pointe er, at effektmåling udgrænser alle andre mulige måder at effektmåle på, men det betyder ikke, at målsætning, dokumentation og evaluering ikke fandtes i DFH i en eller anden form før effektmåling.

Jeg kan nemt forestille mig, at andre frivillige organisationer vil møde samme modstand fra deres frivillige, og de derfor ikke involveres i effektmålingen. Modstanden kan ses som et udtryk for, at det er nødvendigt at indføre teknologier, som ikke på forhånd forsøger at determinere, hvorledes for eksempel behov og kvalitet kan komme til udtryk. Derfor er det nødvendigt at udvikle teknologier, som er kompatible med de frivillige organisationer – det vil sige teknologier, som 'forstår' arbejdets paradoksale form og som kan understøtte den interaktionelle kommunikationsform i stedet for at forsøge at overtrumfe den.

Derfor lyder den sidste anbefaling, at frivillige organisationer må, når de indgår i partnerskaber, pilotprojekter etc. om udvikling af styringsteknologier, passe på ikke at overtage hverken politikens styringssprog eller diverse konsulentvirksomheders styringssprog, men i stedet – med den indsigt som anden ordens ledelse giver – stille krav til de teknologier, der udvikles, om at de er i stand til at understøtte den frivillige indsats.

## 10. Litteraturliste

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999). *Diskursive analysestrategier*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2003). Organisation i anden ordens perspektiv – systemteoriens analysestrategiske maskine i Højlund, Holger & Knudsen, Morten (red.) *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser* (310-323) Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2008). Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer i Sløk, Camilla & Villadsen, Kasper *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat* (33-68). København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, Niels Åkerstrøm & Thygesen, Niels Thyge (2004). Selvskabsestetnologier i den selvudsatte organisation, *GRUS*, nr. 73, 9-29.

Andersen, Niels Åkerstrøm & Thygesen, Niels Thyge (2007). Styring af styringsværktøjer i Greve, Carsten *Offentlige ledelse og styring* (65-74). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Brunsson, Nils (2003). Organized Hypocrisy i Czarniawska, Barbara & Sevon, Guje (red.) *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia* (201-222). Sweden: Liber – Abstrakt – Copenhagen Business School Press.

DFH: Dansk Flygtningehjælp (2004). *Frivilligpolitik. Dansk Flygtningehjælps frivilligarbejde og -organisering*.

DFH: Dansk Flygtningehjælp (2007). *Notat om effektmåling*.

Esmark, Anders; Laustsen, Carsten Bagge & Andersen, Niels Åkerstrøm (2005). *Poststrukturalistiske analysestrategier*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Flyvbjerg, Bent (1993). *Rationalitet og magt, det konkrete videnskaber*, bind 1. København: Akademisk Forlag.

Frederiksen, Morten & Hjære, Mette (2009) *Viden og Virkning, en håndbog om dokumentation af frivilligt socialt arbejde*. Odense: Center for frivilligt socialt arbejde.

IM: Integrationsministeriet (2006). *Effektmåling i Integrationsministeriets puljestyling*.  
Internetkilde: [www.nyidanmark.dk](http://www.nyidanmark.dk).

Kneer, Georg & Nassehi, Armin (1997). *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar (1997). *Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.

la Cour, Anders (2002). *Frivillighedens pris*. Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

la Cour, Anders (2004a). Frivilligt socialt arbejde som paradoks, *Social kritik*, nr. 95, 38-51.

la Cour, Anders (2004b). Ledelse af frivillige organisationer i Pedersen, Dorthe *Offentlig ledelse i managementstaten* (217-237). København: Samfundslitteratur.

la Cour, Anders; Knudsen, Morten & Thygesen, Niels Thyge (2005). *Det systemteoretiske interview – Interviewet som meningsdannelse*. Working Paper, nr. 8.

Luhmann, Niklas (1990). Technology, environment and social risk, *Organization & Environment*, nr. 4, 223-231.

Luhmann, Niklas (1997). Limits of Steering, *Theory, Culture & Society*, nr. 14, 41-57.

Luhmann, Niklas (2000). *Sociale Systemer, Grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Seidl, David & Becker, Kai Helge (2006). Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. *Organization*, nr. 13 (1), 9-35.



Tangkjær, Christian (2005). De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder? *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, vol. 86, nr. 1, 44-55.

Thygesen, Niels Thyge (2003) Hvordan iagttages ledelse som styringsteknologi? i Højlund, Holger & Knudsen, Morten (red.) *Organiseret Kommunikation – systemteoretiske analyser* (289-309) Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Thygesen, Niels Thyge (2004). Hvordan styringsteknologi gør ledelse mulig i Pedersen, Dorthe *Offentlig ledelse i managementstaten* (137-175). København: Samfundslitteratur.

Thygesen, Niels Thyge (2007). The polyphonic effects of technological changes in public sector organizations, *Ephemera*, nr. 7, 326-345.

Thygesen, Niels Thyge & Tangkjær, Christian (2008). Ledelse af styringspresset i Sløk, Camilla & Villadsen, Kasper *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat* (179-208). København: Hans Reitzels Forlag.

Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*. 3. udg. USA: Sage Publications.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. 4. udg. USA: Sage Publications.

Integrationsministeriets hjemmeside: [www.nyidanmark.dk](http://www.nyidanmark.dk)

Dansk Flygtningehjælps hjemmeside: [www.flygtning.dk](http://www.flygtning.dk)

,

## **Bilagsoversigt**

<b>BILAG 1. INTERVIEWGUIDE .....</b>	<b>2</b>
<b>BILAG 2: INTERVIEW MED LONE TINOR-CENTI .....</b>	<b>3</b>
<b>BILAG 3: FORANDRINGSTEORI FOR LEKTIEHJÆLP .....</b>	<b>14</b>
<b>BILAG 4: SPØRGESKEMAER TIL BØRNENE I LEKTIEHJÆLPEN.....</b>	<b>15</b>

## **Bilag 1. Interviewguide**

- Hvad er din stilling?
- Beskriv den metode I bruger, når I laver effektmåling
- Hvordan har I gjort – beskriv processen?
- Hvorfor laver I effektmåling?
- Hvem i organisationen deltog i udviklingen af metoden?
- Hvor længe har I anvendt effektmåling?
- Hvordan og hvilke metoder og arbejdsgange har I måttet indarbejde for at indsamle data?
- Hvordan oplever du, at de frivillige og brugerne reagerer på indsamling af data?
- Hvordan bruger i resultaterne af effektmåling?
- Har Dansk Flygtningehjælp lavet effektmåling på organisationsniveau?
- Hvad bidrager effektmåling med i Dansk Flygtningehjælp?

## **Bilag 2: Interview med Lone Tinor-Centi**

K: Hvad er din stilling?

L: Jeg er sektionsleder i DFH i en afdeling, der hedder Asyl & Samfund.

K: Vil du starte med at beskrive den metode I bruger, når I laver effektmåling?

L: Vi blev kontaktet af Integrationsministeriet for 3-4 år siden, hvor de skulle i gang med at prøve kræfter med effektmåling – altså forandringsteori – og spurgte om vi ville være med til – som pilotprojekt – at udvikle forandringsteorien på det frivillige sociale arbejde, fordi vi er en stor aktør på området, og fordi vi får rigtig mange penge fra ministeriet. Og det sagde vi, at det ville vi selvfølgelig gerne. Vi forsøgte os så med at udvælge en af vores største aktiviteter, som er lektiehjælp til børn. Vi sagde først, at det er rigtig rigtig svært, for effektmåling egner sig bedst til et projekt, der har en start og en slut, og sådan er det ikke hos os. Vores aktiviteter, det er nogen, der bare kører. De popper op, og så kører de i en tid, og så falder de ned igen, og så starter der nye aktiviteter op. Vi kan ikke se, hvem der kommer ind ad døren - eller rettere sagt vi registrerer ikke hvem der kommer ind ad døren på en bestemt dato og så følger den person indtil punkt B, hvor vi slutter det her projekt. Og derfor kan man stille spørgsmål til om man rent faktisk kan tale om effektmåling, fordi man ikke har en start og en slut, og man måler ved start og slut. Vi gik alligevel med på den, og interviewede en række børn, som vi registrerede på en bestemt dato, og de børn der så var tilbage på en anden bestemt dato, vi selv havde fastsat da ministeriet var herovre, interviewede vi igen. Og vi har jo så sat nogle forskellige kriterier, parametre, op for hvornår man kunne sige, at der var sket en ændring i deres adfærd i forhold til at læse lektier, i forhold til deres tilgang til skolen, ja hele skolelivet. Og det som undersøgelsen viste, det var på trods af man ikke har en start og slut på den gængse måde, det var at de her børn sådan set synes, at de fulgte bedre med i skolen, og de havde et bedre forhold til deres kammerater, og det var sådan nogle ting vi spurgte om.

K: Er det noget I stadigvæk gør?

L: Altså, vi var med i det her pilotprojekt, og efterfølgende så lavede vi noget evaluering på det, hvor vi jo sådan set ikke havde rykket vores opfattelse af, at man kan ikke tale... når man i vores tilfælde ikke har en start- og en slutdato, kan man ikke decideret tale om effektmåling. Og når Integrationsministeriet taler om effektmåling, sådan var det i hvert fald dengang, de har bevæget sig

over årene, fordi vi har udviklet på det sammen, så talte man jo om langsigtede effekter, det gør man jo når det er forandringsteorien, så siger vi hvad er det vi gerne vil opnå, så går man så baglæns, hvad skal der så til. Hvor vi hele tiden har sagt, at det at børn de får lektiehjælp, etniske minoritetsbørn får lektiehjælp hos os i 2009 for eksempel, vi kan ikke følge dem indtil om 10 år, når de så kommer ud på en ungdomsuddannelse, og det er det, der skulle være effekten. Effekten af at få lektiehjælp skulle jo være at de er bedre rustet til at få en god skoleuddannelse og komme ind på en ungdomsuddannelse. Vi kan ikke følge dem, så derfor kan vi ikke måle effekten på det. Så det er det vi har kritiseret, og så kan vi så tale om antagede effekter. Vi har en antagelse om, at når man får lektiehjælp, så klarer man sig nok alt andet lige bedre end hvis ikke man får lektiehjælp og føler sig tilpas i skolen og er velforberedt og med mulighed for at få nogle højere karakterer, så vi taler om antagede effekter. Og det har ministeriet været enige med os i, at det var nok sådan vi skulle tale om det på vores område. Det vi så har gjort i stedet for, fordi vi ville jo rigtig gerne kunne udvikle på de her metoder, altså det er jo også i vores interesse at få en vurdering af og følge med i om det rent faktisk betyder noget, giver det mening. Man kan sige, man kunne anlægge den der betragtning, der hedder, når folk kommer frivilligt for at give lektiehjælp og frivilligt kommer og får lektiehjælp, nu bruger jeg bare det som eksempel, så må vi gå ud fra, at det sådan set giver mening. Når der er noget, der er frivilligt, så kommer man jo kun fordi det er noget, der giver mening ellers ville man jo blive væk. Den tilgang synes jeg jo egentlig er rimelig nok, men den køber de desværre ikke inde i ministeriet. Så kan man sige, vi vil jo som sagt gerne være med til hele tiden at undersøge om det giver mening, og om det har en betydning. Derfor har vi igennem de sidste to år lavet fokusgruppeinterviews med brugerne, hvor vi simpelthen i forhold til vores kerneaktiviteter har fundet et repræsentativt udsnit af brugerne og så har vi så spurgt dem, hvad det betyder for dem, at de kan få lektiehjælp eller har en dansk kontaktfamilie eller har fået hjælp til at lave CV eller hvad det nu er.

K: Hvor struktureret er fokusgruppeinterviewet – er det op til dem selv at evaluere ud fra egne kriterier eller er der nogle bestemte områder I gerne vil have svar på?

L: Ja, der er bestemte områder, man kan sige på bestemte områder ligner det jo meget den undersøgelse vi lavede med – den effektundersøgelse vi lavede med lektiebørnene tilbage i 2007. Altså, vi har jo en række spørgsmål og nogle ting vi gerne vil have svar på, men så udvikler interviewet sig jo tit i en eller anden retning, som man ikke kan – og det har vi heller ikke nogen interesse i – at styre. Men jeg synes

det gode ved fokusinterviewene, det er jo at man rent faktisk lige nu og her får fra brugernes egen hånd, hvad det betyder for dem. Og vi spørger dem også, hvad tror du der var sket hvis ikke du havde fået lektiehjælp. Og der siger de jo – og det tror jeg ikke de siger, fordi det skal de sige – der kan man jo spørge ind på mange forskellige måder – der siger de jo jamen helt sikkert at hvis ikke jeg havde været knyttet op med den der danske kontaktfamilie, så ville jeg aldrig nogensinde have fået den der praktikplads eller jeg havde ikke haft en jordisk chance for at være velforberejet til undervisning. Det der så er sidegevinsten ved fokusgruppeinterviewene, det er at vi, og det er det jeg siger at man ikke altid ved hvilken retning interviewet går i, det er jo så at der er nogen af brugerne der også kommer ind på, hvad det så er de synes de mangler, hvad de godt kunne tænke sig at vi gjorde. Og det giver os muligheden for at rette ind i forhold til brugerne, og det er super vigtigt for os, fordi vi altid har brugernes behov i centrum for, hvad vi sætter i gang. Vi sætter stort set ikke aktiviteter i gang, som ikke er brugerdefinerede. Og hvis ikke de er brugerdefinerede, så er det fordi at det er et eller andet felt, hvor alle kan se, at her skal der gøres noget. Men meget meget ofte, så er det brugerdefineret. Og det vil sige, når brugerne i fokusgruppeinterviews sidder og siger, hvor er det dog fedt at få lektiehjælp hos jer, men hvor ville det også bare være fedt at det ikke altid var Erna på 78 med lilla hår, men det var nogen unge på min egen alder, som jeg så også kunne sidde og snakke almindelig ungdomssnak med. Og det gør jo så at vi siger, okay vi må simpelthen etablere et ungenetværk og det er vi i gang med nu, og det er jo en udløber af at brugerne har fortalt os hvad det er de mangler. Der er også nogle andre – nogle unge – der har sagt jamen vores fædre sidder derhjemme og sidder sidder sidder bare og har mistet autoritet og det er ren elendighed. Der er vi så i gang med at se på, om vi ikke kan lave nogen aktiviteter for fædrene.

K: Bruger I resultaterne eksternt?

L: Ja, vi bruger dem jo, når vi skal søge satspuljen, og i sommeren 2008 lavede vi en større fokusgruppeundersøgelse, hvad betyder det frivillige arbejde på nogen udvalgte aktiviteter, og den har vi da brugt i vores videre argumentation for, hvorfor vi skulle have forlænget vores bevilling og også som dokumentation for at det faktisk har en betydning og det giver mening, og vi kan selvfølgelig ikke dokumentere at det har den der langsigtede effekt, for man kan sige, at det at man får lektiehjælp hos os, det er jo ikke den eneste faktor, der er jo rigtig mange andre ting, der skal være opfyldt før at man klarer sig så godt at man kommer ind på en ungdomsuddannelse eller en videregående uddannelse. Og

det er også noget af det vi har kritiseret hele metoden for, altså det er det der med at man meget isoleret ser på en aktivitet og hvad den betyder, hvilken effekt den har og ikke ser på at der er en masse andre faktorer som også har betydning og de faktorer faktisk kan ødelægge det at man får lektiehjælp, det kan også være at lektiehjælpen i virkeligheden kan rette op på andre ting, det ved vi ikke, og dels har vi sagt, og det er noget vi har kritiseret metoden for, vi har sagt hvis man virkelig skal ind og finde ud af, hvad betyder det isoleret set at man får lektiehjælp, jamen så er det jo et større forskningsprojekt og så er vi jo ovre i SFI eller et eller andet sted. Og vi får jo ikke penge til evaluering, det ligger lige som bare implicit, at det forventes, at vi gør det.

K: Er I på nogen måde stødt ind i nogle problemer undervejs?

L: Nej, altså man kan sige i starten stødte vi jo ind i problemer i forhold til overhovedet at tale om effektmåling og forandringsteori i forhold til de frivillige, fordi de frivillige sagde jamen vi er ikke blevet frivillige fordi vi skal stå og registrere, hvem der kommer ind ad døren og hvem der går ud ad døren igen. Vi er ikke blevet frivillige for at vi skal sidde og interviewe nogen brugere, og de vil gerne også bevare den der neutrale tilgang de har til brugerne.

K: At de ikke kommer fra organisationen?

L: Præcis. Og de oplevede at det var ekstra arbejde de skulle lave, som sådan set ikke var rimeligt, når de i forvejen havde meldt sig frivilligt til en bestemt aktivitet. Så vi har brugt en hel del kræfter på at ”minde” de frivillige til at det her, og sagt til dem: det er sådan set vigtigt, det er vigtigt at forholde sig til at det er nødvendigt at få evalueret og vurderet betydningen af den her indsats, fordi i sidste ende så betyder det, at det er det der giver os bevilling. Og hvis ingen bevilling vi har, så er I her heller ikke. På den måde hænger det sammen, men det er ikke noget man kan gøre fra den ene dag til den anden, det har været sådan en lang lang proces. Det synes jeg har været vanskeligt.

K: Hvem er det så der udfører fokusgruppeinterviewene, er det de frivillige?

L: Nej, det har været lønnede her fra, som har det som en ekstra opgave. Det er vores udviklingskonsulent, som har stået for det sammen med vores regionskonsulenter. Det er regionskonsulenterne der gennem de frivillige har fundet brugerne der skulle interviewes, og så er det vores udviklingskonsulent, der har stået for interviewene og bearbejdet interviewene bagefter og så fået skrevet evalueringen.

K: Hvor tit gennemfører I dem?

L: Jamen det er jo så blevet til, at det gør vi en gang om året, fordi det er blevet sådan en fast del af vores kontrakt, vi har med Integrationsministeriet. I år skal vi ikke, for 2010 skal vi ikke lave det, fordi at Oxford Research er i gang med at lave en større undersøgelse af alle de organisationer og foreninger der har fået penge fra den her frivilligpulje i ministeriet. Og de er i gang med at lave sådan en evaluering. Det er meningen at i ministeriet fremover hvert eneste år, så skal man have evalueret sine ting, dem der får penge fra den pulje. 2010 er så et pilotår, hvor man skal lave evalueringsdesignet, og der er vi blandt andet med til at udvikle et evalueringsdesign. Og der har de valgt – sjovt nok har de valgt – at lave sådan nogle fokusgruppeinterviews med brugere og frivillige, bl.a. ved jeg fordi at ministeriet har vidst at vi har meget gode erfaringer med at gøre det på den måde, fordi man måske ikke kan lave den der deciderede effektmåling på den lange bane, når vi snakker frivilligt socialt arbejde og manglende punkt A til B og de ting jeg har nævnt ikke, så der laver de nogle fokusgruppeinterviews og derfor så har vi fået lov til at blive fri i år, fordi de laver det i forvejen. Men ellers har det været stadig tilbagevendende at vi har udvalgt nogle aktiviteter årligt og så har vi lavet...

K: Så det er de samme aktiviteter hvert år?

L: Nej, det er sådan lidt, hvem synes vi trænger, hvor har vi en fornemmelse af at skoen trykker, vi har ikke taget dem hvor vi ved det går godt, men der hvor vi ved at skoen trykker og hvor det kan være svært at rekruttere frivillige eller det kan være svært at motivere brugerne, det er dem vi har valgt, fordi vi kunne se at der er den sideeffekt, at vi får noget rigtig godt materiale, som ligger udover hvad det betyder, men også hvad kan vi gøre bedre.

K: Hvad er jeres kerneaktiviteter?

L: Det er lektiehjælp til børn, og så er det sådan noget rådgivning og vejledning til unge, og så er det kontaktfamilie-arbejde, altså en dansk familie eller person, der matches med en flygtninge-/indvandrerfamilie, og så er det indsats for traumatiserede flygtninge – altså det vi kalder forberedende arbejdsmarkedsrettede aktiviteter, og det er ikke decideret at gå ud og finde praktikpladser, men det er mere at sige, hvad er det der skal til for at man har en bedre mulighed for at få en tilknytning til arbejdsmarkedet. Og det kan være hjælp til CV eller det kan være cykeltræning, hvor kvinder skal være sosu-assistent. Der er rigtig rigtig mange fra mellemøstlige kulturer, der ikke kan cykle. Der er rigtig mange der har sagt, hvis ikke vi havde lært at cykle her, så ved de ikke om de havde lært det, og der er mange af dem der bliver sosu-assistent i de større byer. Så det er vores kerneaktiviteter.



K: I startede altså med at benytte effektmåling, fordi det er et krav fra Integrationsministeriet, som man også kan læse på deres hjemmeside?

L: Ja, altså vi begyndte jo kun på det, fordi vi blev bedt om det. Det var jo ikke noget vi selv fandt på. Og vi har nok været smadderbesværlige tror jeg. Jeg tror nok vi er nogle af dem der har været mest besværlige og mest forbeholdne. Altså, vi har hele tiden sagt at vi vil rigtig gerne finde ud af, hvad det betyder, og vi vil gerne spille med på om man kan udvikle nogle metoder der giver mening, og det manglede også bare andet, fordi det er offentlige midler og alt det der, men vi har haft den der kritiske tilgang til det, hvor vi har sagt jamen altså det skal heller ikke bare blive effektmåling for effektmålingens egen skyld, for det har jo været brugt på nogle helt andre typer indsatser. Det har jo aldrig været brugt i det frivillige sociale arbejde før. Vi har ikke rigtig syntes det passede ind, så vi ønskede at finde en metode, hvor vi får det samme at vide, og så ellers i øvrigt går ud fra at når folk kommer frivilligt – begge parter – så giver det nok et eller andet, og tro på det ikke.

K: Hvordan bruger I forandringsteorien?

L: Ja, altså vi har jo... også nu når vi laver fokusgruppeinterviews eller rettere sagt det er også et krav fra ministeriet, at når vi har lavet vores ansøgning til Satspuljen og når vi har lavet vores årlige handleplan og strategiplan, så har vi jo ikke på alle aktiviteter, men på udvalgte aktiviteter har vi sat os ned og lavet forandringsteori. Så når vi laver fokusgruppeinterviews, så er det jo også med udgangspunkt i forandringsteorien. Så den er lavet på flere områder. Men vi bruger den jo mere til, og det synes jeg er sundt nok, til at sige hvad er det.. det kan godt være vi ikke har nogen indflydelse på det, og det kan også godt være vi aldrig når.. men hvorfor er det egentlig vi gør det, det er jo fordi vi gerne på den lange bane vil bidrage til at opnå et eller andet sammen med en hel masse andre som også har en aktie i at det her opnås. Hvordan kan vi bidrage til det, og så synes vi sådan set metoden som sådan er fin nok – det der med at tænke bagvendt – så det er ikke metoden som sådan. Det er mere vi siger, hvad kan den overhovedet sige på den lange bane og hvad har vi indflydelse på, og hvem er det der rent faktisk finder ud af om 10 år om det gav mening. Og det har vi syntes er lidt spild af tid, hvis man skulle sidde og lege, at nu gør vi en hel masse som vi så finder ud af om 10 år om det lykkedes, for det ved vi jo alle sammen godt det er der ikke nogen der gør.

K: Og der er ikke nogen af jeres projekter som har en start og slut?

L: Nej, så skal det være nogle projekter, som ligger... altså det her det har jo været lagt ned over Satspuljebevillingen, som er vores grundfinansiering, og som langt langt hovedparten af vores aktiviteter er finansieret af. Ved siden af det så søger vi jo andre puljer, hvor det er et projekt med en start og en slut. Men sjovt nok der, har de aldrig bedt os om at benytte os af forandringsteorien.

K: Det er kun ved Satspuljen?

L: Ja, de krav der bliver stillet i de andre puljer, det er jo det der med at man skal opstille succeskriterier og milepæle og alle de der SMART-mål, og det gør vi. Og der kommer man jo også indirekte til tit at bruge forandringsteorien. Men det er ikke sådan vi decideret siger, så skal der ligge et bilag med forandringsteorien.

K: Er det så sådan at I har lavet den én gang for hvert projekt, og så tager I den op en gang i mellem og kigger på den og siger, er det stadig det her vi vil?

L: Det ville jeg ønske at jeg kunne sige at det gør vi, det er nok det der er intentionen, men man kan sige vi gør det nok mere.. det er nok mere intensivt.. intenz i de perioder hvor vi skal til at søge nye midler. Så hiver vi jo den gamle frem, og så siger vi, er det stadig det vi gerne vil, altså man kan sige, det vi gerne vil opnå sådan ude på den lange bane det ændrer sig jo ikke, så vil det være vejen derhen der kan ændre sig, men det er ikke voldsomt meget at den bliver justeret. Så er det mere hvis vi starter nogle helt nye aktiviteter op, så sætter vi os ned og laver forandringsteori på dem. Altså en ny målgruppe for os – den er ny i den forstand at vi vil prøve at lave en forstærket indsats over for dem – det er ældre etniske minoriteter. Der har vi lige haft – med de medarbejdere der skal arbejde med det – vi har lige haft en workshop på en dag, hvor vi lavede forandringsteori på det. Altså hvor vi sagde, hvad er det med de her ældre, det er et eller andet med at de er isolerede og ensomme. Vi vil gerne på den lange bane bidrage til at de får forbedret livskvalitet. Så har vi simpelthen taget den derudaf ikke.

K: Er de frivillige med i den proces på nogen måde?

L: Nej, det er de ikke.

K: Bliver de inddraget, når I har bearbejdet resultaterne af fokusgruppeinterviews?

L: Ja, når interviewene er bearbejdet, dem der har deltaget får rapporten og de væsentligste resultater bliver så bearbejdet til sådan en lækker artikel, som så kommer på vores frivillignet, som er de frivilliges hjemmeside. Men de bliver ikke – hvis du spørger til om de decideret bliver involveret i udviklingen af det og sådan noget – det gør de ikke. Vi kunne faktisk rigtig godt tænke os at vores

frivillige måske i højere grad selv var med til at tage ansvar for at udvikle aktiviteterne, at de tænkte forandringsteoretisk, og jeg havde nær sagt, uden at vide at det er det de gør. For jeg tror der er mange der vil synes, hvad pokker er det for noget, altså man melder sig til at lave lektiehjælp, og så sidder man og laver lektiehjælp, og det er fint, og der er mange der også melder sig fordi de siger, vi har nok af sådan noget effektmåling og alt muligt andet der hvor vi arbejder eller da de arbejdede, hvis de er gået på efterløn eller er pensionerede, men hvis man alligevel på en eller anden måde kunne få dem "mindet" til at reflektere over hvorfor er det vi har sat de her aktiviteter i gang og hvordan er det vi gør det og kan vi gøre det på en anden måde, og måske uden at vide det tænker forandringsteoretisk. Altså, det kunne jo være helt fedt, og det er vi gået i gang med at prøve at finde ud af, hvordan vi kan gøre det, så vi klæder vores regionskonsulenter på, det er dem der har den primære kontakt til de frivillige, til at gå ud og tale med de frivillige om hvordan de kan være meget mere observante på hvad det er for nogen aktiviteter de sætter i gang og hvad de betyder og hvordan de hele tiden kan gøres bedre. Og gøre det til noget naturligt at evaluere sine aktiviteter.

K: Ja, for der ligger vel også en eller anden form for evaluering i det?

L: Ja, det gør der.

K: I har vel også lavet evaluering på projekterne før I begyndte med effektmålingen?

L: Nej, det har vi faktisk ikke

K: Så det har ikke afløst gamle rutiner?

L: Nej, og jeg tror måske også det var derfor det virkede så meget mere voldsomt, da vi... altså det er jo faktisk helt tilbage til 2003-4 stykker, hvor ministeriet første gang begyndte at tale om at der skulle opstilles nogle resultatmål, og de resultatmål skulle simpelthen gå på hvor mange... altså vi skulle nå et bestemt antal børn der fik lektiehjælp og et bestemt antal kvinder der kom ud i vores aktiviteter eller hvad vi nu blev målt på. Det betød jo, at vores frivillige skulle til at registrere hvem der deltog, og der gik et par år før de syntes at det var okay og det var naturligt at de skulle bruge deres tid på det. Og jeg tror da også at der er nogle steder hvor det går på en mere skønsommæssig betragtning end det decideret er at der bliver sat en streg hver gang der kommer et nyt menneske ind ad døren. Før det havde der ikke været nogle resultatmål, altså der havde vi ligesom bare fået pengene til at lave det her frivillige sociale arbejde, og vi satte sådan set selv dagsordenen. Så kan man sige så er skruen bare blevet strammet mere og mere år for år, ikke. Og så der omkring 2003, der begyndte man så med at der skulle opstilles nogle

resultatmål, som involverede også de frivillige, og så lige så stille og roligt så blev vi så præsenteret der i 2006-7 stykker for effektmålingen, og nu her i 2010 der kan man sige, så bliver den strammet endnu mere fordi nu skal... nu bliver det et krav at alle dem der får fra det her forpligtende samarbejde omkring frivilligt socialt arbejde at de skal evalueres hvert år.

K: Har I fået nogen forklaring på hvorfor?

L: Jamen det er jo bl.a. fordi at satspuljeordføreren og andre gerne vil vide hvad pengene bliver brugt til, om de bliver brugt til det rigtige og om det giver mening. Ligesom de fleste andre steder. Ja, der er ikke noget ”hanky panky” der.

K: spørger efter skriftligt materiale

Pause

L: Da vi nåede dertil at vi blev enige med ministeriet om at det at tale om antagede effekter, altså der faldt der virkelig en sten fra vores hjerte og en byrde fra vores skuldre, fordi jeg synes det er helt fint at antage en bestemt effekt, og det gav os den frihed til at sige, men hvordan er det så rent faktisk vi kan bruge det. Og det var det der gjorde at vi sagde, hvad er det egentlig vi virkelig dybest set – lidt groft sagt lige nu og her er jeg sådan set lidt ligeglads med om det her har nogen betydning om 10 år, hvis det lige nu og her kan tilfredsstille nogle etniske minoriteter og gøre deres hverdag nemmere og vi kan bidrage til det ved at lytte til deres behov og deres ønsker og bidrage med en indsats der gør det nemmere for dem og giver dem en nemmere hverdag, jamen så er det fint. Så man kan sige, det at vi blev bedt om at gå ind og begynde at forholde os til effektmåling, det har jo skærpet vores arbejde i forhold til hele tiden at stoppe op og sige, gør vi det på den rigtige måde, altså giver det mening, har det betydning for brugerne og prøve at udvikle på de her fokusgruppeinterviews og vi er faktisk ret gode til det nu, det er ”piece of cake” efterhånden, ikke. Vi får rigtig meget ud af det selv, altså det handler også om at man ikke bare skal tilfredsstille nogen for at tilfredsstille, men at alle parter får noget ud af det.

K: Så I er blevet skarpere omkring, hvad det er for nogen effekter, hvad det er I går efter?

L: Ja præcis, og på den måde synes jeg det er rigtig fint det er kommet, altså det må ikke opfattes som om at vi synes det er noget pjat, fordi vi synes faktisk det er rigtig rigtig godt det er kommet, og det har lige givet os det der... nu skal vi i gang med at finde ud af, hvordan vi hele tiden kan gøre vores aktiviteter bedre og reflektere over hvorfor er det vi bruger den ene metode... altså hvis vi snakker traumatiserede flygtninge, der er jo forskellige modeller, altså man kan matche den traumatiserede med

en dansker, hvor de bare mødes fordi de har lyst til at mødes og som er med til at give den traumatiserede et mere normalt netværk og komme væk fra alt det her sygdom. Man kan også lave en café, hvor de kan tage deres pårørende med og hvor de frivillige så nurser om dem. Men hvorfor man vælger den ene metode frem for den anden, altså det har vi aldrig sådan rigtig reflekteret over før, og det er vi så begyndt nu at sige der skal være nogen bestemte rammer til stede før vi kan gøre det ene frem for at gøre det andet og brugeren skal være mere eller mindre traumatiseret. Det ville vi formentlig ikke have tænkt over hvis ikke vi havde været ude i det her effektmålingsgymnastik-snak.

K: Så det har givet jer sådan en eller anden refleksivitet i forhold til jeres aktiviteter?

L: Ja, helt sikkert, det gør også nu at vi... altså man kan sige det her det er så anderledes en måde at tænke på på det frivillige sociale område, og det vil – uanset hvem du interviewer på det her felt – sige det er noget nyt som man har skullet forholde sig til, og man er lidt forsigtig osv. og derfor tager det tid før man får det ind under huden og tænker hvordan er det så rent faktisk vi kan bruge det her. Det har helt sikkert skærpet både vores fokus på det men også det der med, at nu begynder vi så at tale om jamen kan vi måske klæde de frivillige på til at evaluere deres egne, altså selvevaluere, evaluere deres egne aktiviteter. Kan vi klæde de frivillige på til at reflektere meget mere over hvad det er for nogen aktiviteter de skal sætte i gang, og hvorfor de sætter dem i gang, hvad det er de gerne vil opnå. Mere end det bare er vi kommer fra hovedkontoret og siger nu har vi den her aktivitet og nu gør i sådan og så derudad.

K: Så det stopper ikke ved, at nu har vi lavet forandringsteorien og nu har vi styr på det med fokusgrupper?

L: Nej, der skal ske noget mere, det er helt sikkert, og det synes jeg er fedt.

### *Opfølgende spørgsmål pr. mail*

K: I interviewet siger du, at I gerne vil have de frivillige til at tænke forandringsteoretisk, så jeg vil høre, hvad I vil gøre for at få de frivillige til at tænke forandringsteoretisk og inddrage dem mere i forhold til forandringsteoriens aspekter? Og du må gerne uddybe hvilken rolle du gerne vil have de frivillige til at spille.

L: Vi arbejder ikke med at involvere de frivillige i at tænke forandringsteoretisk endnu, men det er en plan vi har om at komme i gang med i 2011 uden jeg kan sige noget om, hvordan vi vil arbejde med det. Men jeg tænker at de frivillige skal spille en rolle i forhold til at vi sikrer os, at de frivillige sætter aktiviteter i gang som matcher brugernes behov samtidig med at de er beviste om, hvilke aktiviteter der fungerer og hvilke der ikke fungerer.

K: Hvordan oplever du, at brugerne reagerer på fokusgruppeinterviews og spørgeskemaer?

L: Både frivillige og brugere har haft en positiv opfattelse af fokusgruppe-interviews og har engageret sig i det med gode input/tilbagemeldinger. I forhold til spørgeskemaer har vi heller ikke oplevet noget problem, det vigtigste er at man i et spørgeskema er meget tydelig på hvad vi vil med undersøgelsen, at der bliver meldt tilbage på resultatet og at vi ikke spørger for ofte. En undersøgelse om året er passende.

K: I interviewet siger du om forandringsteorien, at ”Det er så anderledes en måde at tænke på i det frivillige sociale arbejde” – kan du uddybe det?

L: Jeg ved ikke om man kan sige at forandringsteori er en anden måde at tænke på i det sociale arbejde - selvom at det er det jeg siger;) Det man kan sige er, at vi og de frivillige ikke har været vant til at tænke i langsigtede effekter før vi har sat en aktivitet i gang. Vi har tidligere sat aktiviteter i gang på grundlag af nu-og-her observerede behov uden nødvendigvis at forholde os til hvad aktiviteten skulle føre til på langt sigt og dermed også hvilke ressourcer/handlinger der skulle til for at opnå den ønskede effekt. Man kan måske også formulere det som at vi tidligere har tænkt forlæns og er stoppet ved aktiviteten, men vi med forandringsteorien skal tænke baglæns og hele vejen fra effekt til aktivitet. Endelig har vi fundet det svært at kunne sige noget om effekten af vores arbejde på den lange bane, og det synes vi fortsat det er. Derfor taler vi om antagede effekter.

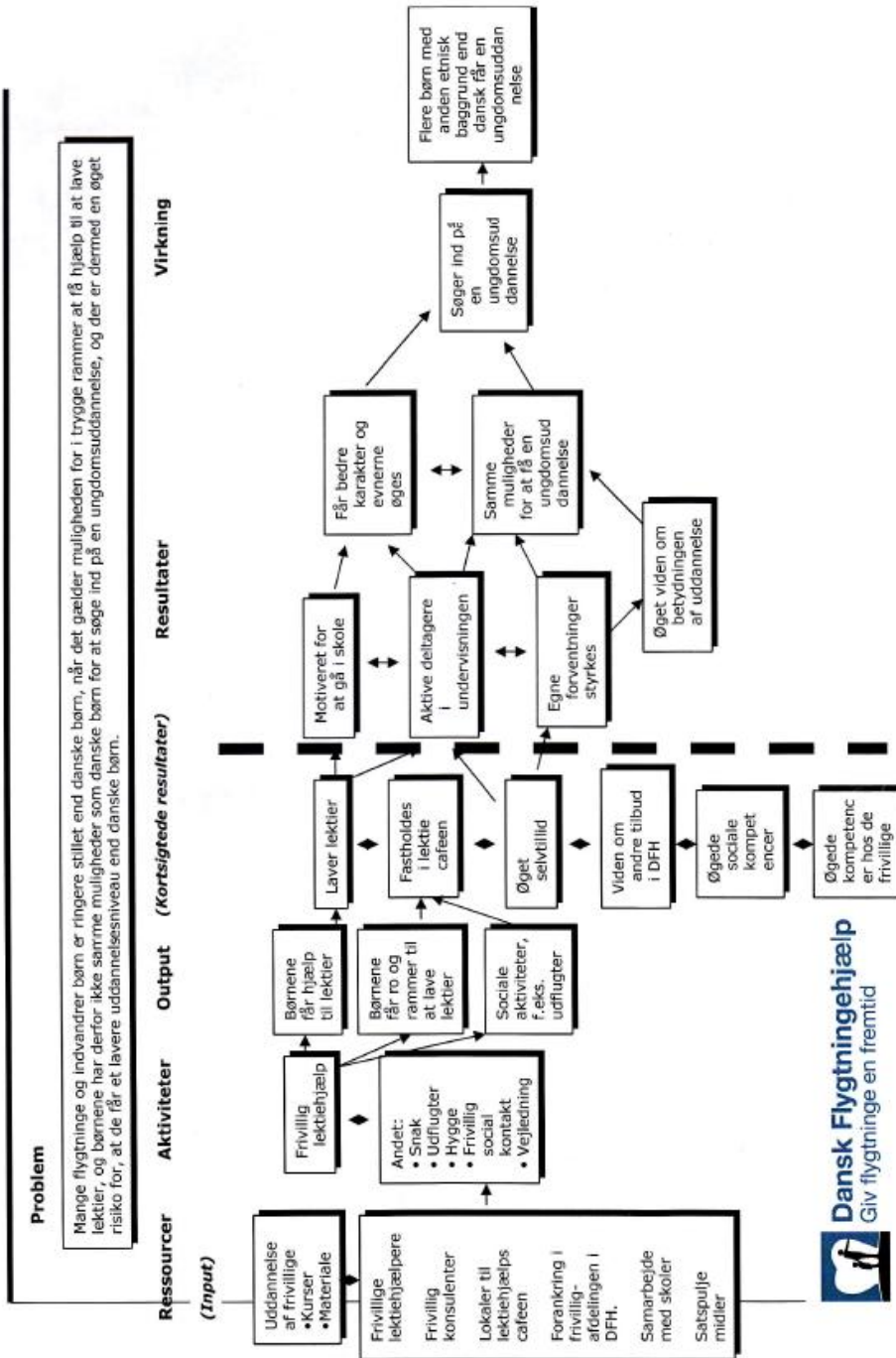
K: Har Dansk Flygtningehjælp lavet en forandringsteori på organisationsniveau – altså for organisationens mere generelle virke?

L: DFH har ikke lavet en forandringsteori på organisationsplan.

K: Hvad bidrager forandringsteorien med i Dansk Flygtningehjælp?

L: Forandringsteori bidrager med at strukturere evaluering af vores arbejde. Vi tvinges til at se på både de umiddelbare opnåede resultater og tænke over hvilke effekter det vil have på længere sigt. Og det tvinger os til at tænke de nødvendige ressourcer ind før vi går i gang med vores aktiviteter/indsatser.

# Bilag 3: Forandringsteori for lektiehjælp







## Bilag 4: Spørgeskemaer til børnene i lektiehjælpen

### Spørgeskema til børn – til og med 6. klasse

Hvor godt passer følgende på dig?

(Sæt ét kryds i hver række)

	Passer godt 	Passer nogenlunde 	Passer ikke 	Ved ikke 
1. Når jeg får lektiehjælp får jeg lavet mine lektier.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. Når jeg får lektiehjælp er jeg bedre til at koncentrere mig om mine lektier alene derhjemme	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. Når jeg har fået lektiehjælp har jeg det bedre når jeg tænker på skole.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. Når jeg har fået lektiehjælp har jeg lettere ved at lave opgaver i klassen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
5. Når jeg har fået lektiehjælp har jeg lettere ved at svare på lærerens spørgsmål.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
6. Efter at være kommet i lektiehjælpen er jeg begyndt at hjælpe en kammerat med lektierne.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
7. Når jeg har været i lektiehjælpen har jeg det godt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Kommer du også i lektiehjælpen for at lave andet end lektier? ja  nej

Hvis ja, hvad? \_\_\_\_\_

Hvilken klasse går du i? \_\_\_\_\_

Hvor lang tid er du kommet i lektiehjælpen?

- Mindre end en måned
- 1 måned
- 2 – 3 måneder
- 6 måneder
- 1 år
- Mere end 1 år



**Spørgeskema til børn – 7. – 9. klasse**  
**Hvor godt passer følgende på dig?**

(Sæt ét kryds i hver række)

	Passer rigtig godt	Passer godt	Passer nogenlunde	Passer ikke så godt	Passer slet ikke	Ved ikke
1. Når jeg kommer i lektiehjælpen får jeg lavet mine lektier.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
2. Når jeg får lektiehjælp er jeg bedre til at lave lektier alene derhjemme.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
3. Når jeg har fået lektiehjælp har jeg det bedre når jeg tænker på skolen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
4. Når jeg har været i lektiehjælpen har jeg lettere ved at lave opgaver i skolen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
5. Når jeg har været i lektiehjælpen har jeg lettere ved at svare på lærerens spørgsmål i skolen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
6. Jeg hjælper andre med lektier.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
7. Når jeg har været i lektiehjælpen har jeg det godt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
8. Efter at være startet i lektiehjælpen ved jeg mere om mine muligheder efter folkeskolen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
9. Efter at være startet i lektiehjælpen har jeg fået lyst til at starte på en ungdomsuddannelse.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Kommer du også i lektiehjælpen for at lave andet end lektier ?** ja  nej

Hvis ja, hvad ? \_\_\_\_\_

**Hvilken klasse går du i?** \_\_\_\_\_

**Hvor lang tid er du kommet i lektiehjælpen?**

- Mindre end en måned
- 1 måned
- 2 – 3 måneder
- 6 måneder
- 1 år
- Mere end 1 år