

# RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Årgang 8, nummer 1, 2017

## TEMANUMMER:

**MOD MERE OG BEDRE VELFÆRD Gennem  
DIALOGISK ORGANISATIONSUDVIKLING**  
– gode erfaringer fra et stort udviklings-  
projekt i Billund Kommune

SYSTEMISK • SOCIALKONSTRUKTIONISTISK • ANERKENDEDE • STYRKEBASERET • NARRATIVT

M I N D S P A C E

# RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Årgang 8, nummer 1, 2017

ISSN: 1904-5336

© Forlaget Mindspace

## REDAKTION

Carsten Hornstrup, ph.d. chefkonsulent, joint action

Marianne Kølle, cand.mag., Forlaget Mindspace

Grafisk design: Louises design/Louise Glargaard Perlmutter

Tilrettelæggelse og sats: Louises design/Lone Bjarkow

Relationel praksis udgives 2-3 gange årligt som gratis e-tidsskrift af:



Forlaget Mindspace

Ryesgade 77, kld. th.

DK-2100 København Ø

T: +45 26168481

E: [kontakt@forlagetmindspace.dk](mailto:kontakt@forlagetmindspace.dk)

W: [www.forlagetmindspace.dk](http://www.forlagetmindspace.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Gengivelse af dette tidsskrift er ikke tilladt uden forlagets samtykke.

# INDHOLD

## TEMANUMMER:

### MOD MERE OG BEDRE VELFÆRD Gennem Dialogisk Organisationsudvikling – gode erfaringer fra et stort udviklingsprojekt i Billund Kommune

Af Jacob Storch og Julie Nørgaard

LEDER .....	4
BEVÆGELSER FRA SYSTEMVELFÆRD TIL RELATIONEL VELFÆRD .....	7
PROJEKTET „SAMMEN FINDER VI UD AF DET“ .....	11
Dialogisk organisationsudvikling (DOD) .....	15
Hvad gør „Sammen finder vi ud af det“ til et dialogisk forandringsprojekt? .....	16
Projektets tre faser .....	21
<i>Mobilisering</i> .....	21
<i>Konsolidering</i> .....	27
<i>Gevinstrealisering</i> .....	28
Udfordringer og barrierer for relationel velfærd .....	31
AFRUNDING .....	38
REFERENCER .....	40
OM BIDRAGYDERNE .....	42

# LEDER RELATIONEL PRAKسيس NR. 1



**JACOB STORCH**

Vi byder velkommen til årets første udgave af Relational Praksis. Dette nummer er et temanutnummer, der er dedikeret til at beskrive et stort udviklingsprojekt i Billund Kommune – „Sammen finder vi ud af det“. Med ambitionen om at skabe et nyt samarbejde med borgere og andre aktører, bidrager „Sammen finder vi ud af det“ til udviklingen af en ny velfærdstænkning og –praksis i kommunen, hvor borgerens ønsker til eget liv og egne kompetencer er blevet sat i centrum for den kommunale indsats.



**JULIE NØRGAARD**

Projektet har ikke bare en radikal ambition om at ændre og skabe ny kommunal praksis omkring velfærd – projektet er også radikalt i kraft af sin størrelse og sit omfang. Der er tale om det at arbejde med at ændre praksis for en hel kommune på både politisk og administrativt niveau. Byrådet i Billund gav håndslag på at bakke projektet op, i en anerkendelse af at man politisk ville være med til at skabe de kulturelle ændringer og visioner,

som projektet grundlagde. Projektet blev initieret af direktionen og involverede herfra hele den administrative organisation, i dag bestående af de tre forvaltninger: Børne- og Kulturforvaltningen, Social- og Sundhedsforvaltningen og Teknik- og Økonomiforvaltningen. På direktionens initiativ fik projektet således politisk mandat og opbakning efter afviklingen af et forprojekt, hvorefter hele organisationen blev involveret igennem en mangfoldighed af aktiviteter i et omfangsrigt 3-årigt forandningsprojekt, „Sammen finder vi ud af det“. Storgruppeprocesser, løbende sparring og supervisionspraksis, lederudvikling, Appreciative Inquiry-processer, Open Space Technology, designtænkning og mange andre procesmæssige tiltag er iværksat, og mange aktører er igennem hele forløbet blevet involveret i projektet på blandt andet interne konferencer for medarbejdere og eksterne konferencer for frivillignetværk og erhvervsdrivende i lokalsamfundet. Over de seneste år har dette omfangsrige set-up af mangfoldige

og gensidigt understøttende processer bidrager til at ændre både tænkning, tilgange og kulturer i og omkring den kommunale service i hele Billund Kommune. Aktørerne har været involveret i forskelligt omfang og intensitet. I projektets dagligdag har uddannelsen af forandringsagenter og ledelse af de lokale forandringsprojekter i egen organisation været drivende for udviklingen i basisorganisationen, og samtidig har det skabt projektets indledende bevægelser. Tanken har været, at en ændring i det borgernære arbejde skulle være en katalysator for den kultur- og praksisændring, som skulle brede sig videre op gennem hele organisationen. Projektet skulle bestå af mobiliserende aktiviteter i frontlinjen, der skulle kvalificeres og konsolideres igennem en udviklingsproces, der formede og rettede en ny organisatorisk praksis. Organisationsudviklingen i kommunen er således vokset ud og kvalificeret af den borgernære velfærdsudvikling.

Denne udgave af magasinet *Relationel Praksis* er en invitation ind i tænkningen og overvejelserne omkring det at lave et stort projekt, hvor praktikernes og borgerens stemmer er centrale. Vi har dedikeret dette temanummer af *Relationel Praksis* til at formidle, hvordan det med dialogiske organisationsudviklingsforløb i stor skala er muligt at præge og bidrage til udviklingen af vores velfærd. Formålet med denne beskrivelse er at inspirere til ny relationel ledelse og nyt udviklings(sam)arbejde. Vi mener, at der endnu ikke findes tilstrækkelige beskrivelser inden for den dialogiske praksis, der tager afsæt i det at skabe og afvikle større udviklingsprojekter. Dette er et forsøg på at bringe litteratur som et indblik i, hvad det vil sige at arbejde i stor skala med ikke bare organisationsudvikling – men også med vores velfærdsudvikling.

Temanummeret er opbygget således, at det tager afsæt i både praksisnære fortællinger fra udviklingsforløbet og i tænkning og teori, der udfolder bevægelserne hen imod og arbejdet med relationel velfærd, som rammesætter projektet i en større samfundsmæssig sammenhæng. Gervase Bushes forskning i forudsætningerne for succesfulde organisationsudviklingsforløb vil danne

rammen for at præsentere den konkrete opbygning og udførelse af det dialogiske udviklingsforløb i stor skala i Billund Kommune. Alt dette bliver eksemplificeret eller uddybet i bokse undervejs, hvor projektets delelementer og byggesten udfoldes detaljeret. Med denne kobling mellem praksis og dialogisk forandringsteori vil vi illustrere, hvordan organisationer forandrer sig gennem dialogiske samtaler og processer. Det introduceres, hvordan det er iscenesættelsen af samtaler over tid, der forandrer organisationer i ønskede retninger – langt mere end analyser og diagnostiske redskaber og metoder. Dette understøttes undervejs af fortællinger fra og portrætter af praktikerne og de fagprofessionelle selv, der deler erfaringer omkring, hvordan projektet har bidraget til at gøre en forskel i og omkring deres arbejde og møder med borgerne.

Vi introducerer gennem teksten et „vi“, der helt bevidst rummer 'det inkluderende vi' af både vores stemmer som konsulenter og aktørerne og de fagprofessionelle i Billund Kommunes stemmer, da forløbets bevægelser er baserede på og præget af den selvsamme centrale ide om samskabelse, som vi har introduceret i relation til borgerne. Vi beskriver indledningsvist motivationen for at igangsætte projektet, og slutteligt runder vi af med at pege på de udfordringer, som projektet har mødt, og som kan tegne et mere generelt billede af, hvad der er af særligt vigtige opmærksomhedspunkter for vores videre arbejde med dialogiske udviklingsprojekter og den relationelle velfærdsudvikling.

Vi, Billund Kommune og joint action, afsender her vores erfaringer sammen, som vi håber kan inspirere jer læsere til at tænke med og bidrage til den fortsatte udvikling af vores velfærd.

På vegne af hovedarkitekt bag udviklingsprojektet og chefkonsulent på udførelsen, Jacob Storch, og hele Billund Kommune, vil jeg ønske jer alle rigtig god læselyst!

*Julie Nørgaard*, gæsteredaktør for dette nummer af *Relationel Praksis*

**ABSTRACT: TOWARDS MORE AND BETTER WELFARE THROUGH DIALOGIC ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT – GOOD EXPERIENCES FROM A LARGE DEVELOPMENT PROJECT IN BILLUND MUNICIPALITY**

*We have dedicated this special issue of Relational Practice to share the experiences of a large scale dialogic organizational development project in Billund Municipality, Denmark. We do so with the intent of offering a description of how such large scale projects can influence and contribute to the development of our welfare sector through a relational way of working. Further, the purpose of this description is to inspire new forms of dialogical organizational change and relational management and leadership.*

*We find that there are not yet many descriptions within the dialogical organization development literature that accounts for creating and running major change projects. This special issue is an attempt to contribute to such literature, through a unique insight into what it means to work on a large scale project – to improve our welfare.*

*We invite you to take part in the story of the project as it has unfolded. We do not claim to account for all details, but we do offer stories of the emerging new practices of the participating employees and leaders, and we describe the project and its different phases as it has been unfolding, from the perspective of the participating consultants. The idea of initiating the project was a vision of changing the citizen-related work, from providing services to offering a collaborative relationship. Changing the frontline employees approach would then become a catalyst for cultural and political change, which would spread further up through the entire organization.*

*This special issue is structured so that it is based on both real-life stories from the developmental process and theory that unfolds the movements towards an increasingly relational welfare practice, framing the project in a larger social context. Ger-vase Bushe's research on the supporting conditions for successful dialogic organization development will provide a framework for presenting the concrete structure and performance of the dialogical development.*

# BEVÆGELSER FRA SYSTEM- VELFÆRD TIL RELATIONEL VELFÆRD

I danske kommuner og offentlige institutioner landet over gentænkes velfærden i relation til borgerne:

I dagens velfærdsdebat konkurrerer to fortællinger. Den ene handler om forringelser og – i yderste konsekvens – afvikling af velfærdsstaten. Den anden handler om, at vi sammen – ved at aktivere de ressourcer, som findes hos borgerne og i de relationer, de indgår i – kan forbedre velfærden. (MandagMorgen 2015: 5)

Den sidstnævnte ambition for velfærdsudviklingen kan forstås under samlebegrebet *relationel velfærd*. Skæver vi til velfærdsudviklingen i et både nationalt og internationalt perspektiv, så er begrebet et forsøg på at skabe en overordnet betegnelse for en meget aktuel og udbredt samskabelsesdagsorden (NESTA, People Powered Health 2012). Begrebet relationel velfærd bruges

bredt i den danske offentlige sektor i dag, hvor det dækker over alt fra at initiere nye innovative praksisser i samspil med borgerne til en blot lidt anderledes betegnelse for samarbejde. I Aarhus Kommune „gentænker de velfærden“, i Rødovre Kommune er de „sammen om Rødovre“ – og i Billund Kommune lyder det som sagt: „Sammen finder vi ud af det“. Ophavskvinden til begrebet relationel velfærd er den internationalt anerkendte engelske sociale entreprenør Hilary Cottam. Hos hende udgør relationel velfærd en ændring i mindset for, hvordan vi tænker og praktiserer velfærd. Vi lægger os med brugen af begrebet her i magasinet i forlængelse af Cottams praksisnære forskningsarbejde, der påpeger nogle nødvendige bevægelser for vores kommunale praksis, hvis vi vil sikre den fortsatte udvikling af vores velfærd: „The welfare state is based on an outdated, transactional model, and needs to be replaced with something that is shared, collective and relational“ (Cottam 2011: 144).

Relationel velfærd udgør det at bevæge sig væk fra transaktionstænkning og over i en samarbejdsmodel, hvor velfærd ikke er noget, vi giver til hinanden, men noget vi producerer og skaber sammen, under relationelle betingelser. Velfærd fremmes igennem et øget samarbejde med borgeren, et øget fokus på borgerens ressourcer og et øget fokus på de relationer, borgeren indgår i. Vi peger, som Cottam, på relationel velfærd som vejen til at skabe nye velfærdsprincipper og praksis på baggrund af menneskelige muligheder og relationer frem for institutionelle reformer og effektivisering (Cottam 2011: 144).

Med begrebet prøver vi også at samle en masse eksempler, der fortalt og udbredt kan virke forandringskatalyserende for bevægelserne mod en mere relationelt funderet og samskabende velfærdsudvikling. Kigger vi igen til England, har man forsøgt at arbejde med en borgercentreret samarbejdspraksis omkring en specifik gruppe af langtidssyge borgere. Her viser resultaterne, at ud over at det øger langtidssyge borgeres oplevelse af kvalitet i behandling og livskvalitet at møde en samskabende tilgang, så er der op omkring 20 % besparelser at hente på hver enkelt borger i forløbet. Sempelthen som følgevirkning af, at disse borgeres medejerskab og motivation øges igennem deres forløb. Langtidssyge udgør 50 % af alle konsultationer i almen lægepraksis, 65 % af ambulante behandlinger, 70 % af alle sengedage og 70 % af alle sundheds- og sociale omkostninger i det engelske sundhedsvæsen (NESTA, People Powered Health, 2012). Så det er store besparelsepotentialer, vi taler om. Relationel velfærd må således ikke alene anses som det idealistiske projekt, det også er. Det rummer en

stor samfundsmæssig mulighed, hvis kvalitets- og effektivitetsdagsorden i den offentlige sektor tænkes sammen, som gode forudsætninger for hinanden. Både øget kvalitet og effektivitet kan være resultater af et godt samarbejde.

Fælles for de samlede eksempler er, at en mere samskabende, inddragende og borgernær praksis viser sig at danne nye konturer for vores velfærd. Konturer med mindre systemvelfærd, hvor borgeren forventer og har ret til en given kommunal service, der er styret og defineret af kommunen, og med mere relationel velfærd, hvor velfærd måles i gode liv med udgangspunkt i borgerens egne ønsker til et sådant. Og dette gode liv skabes ofte der, hvor vores indbyrdes relationer er stærkest: i de nære og lokale fællesskaber. Dette skaber et skift i kommunens opgaver. Kommunen skal ikke længere levere standardiserede serviceydelser, men indgå i et tæt samarbejde om at støtte borgerens egne ressourcer, kompetencer og netværk. Kommunen skal ikke være relationen til borgeren, men skal tilbyde borgeren relationer – også ved at lade borgeren geninvitere andre aktører ind i eget liv, som foreninger, andre borgere, lokale virksomheder og nye netværk. Borgeren skal kunne blive selvhjulpne på enten kort eller lang sigt – for heri hviler et stort kvalitetsmæssigt og myndiggørende potentiale for borgerens fortsatte trivsel og øgede velfærd samt et forretningsmæssigt potentiale.

I det følgende kan du læse om, hvordan en hel kommune og kommunal kultur bevæger sig i nye retninger af en mere inddragende og samskabende relationel velfærd, når man „finder ud af det sammen“.

## „DET ER DEN FÆLLES OG UNIKKE AFTALE OMKRING BORGERNE, DER GØR FORSKELLEN“

### Hvad er borgerens egentlige behov?

Janni Due Matthiasen er vejleder i socialpsykiatrien i Billund Kommune. Hun blev for halvandet år siden kontaktet af en sygeplejerske fra hjemmesygeplejen. De havde udfordringer med en borger, der afviste og smed hjemmeplejen ud af lejligheden. Borgeren nægtede at tage sin medicin, og han ville ikke have deres hjælp – hverken til den praktiske eller personlige pleje. Hjemmeplejen kom på daværende tidspunkt fire gange dagligt i lejligheden, og sygeplejersken kom den femte. Alle besøg endte med smækkede døre og frustration hos både borgeren og personalet, og alle, der kom i lejligheden oplevede, at de havde meget svært ved at snakke med borgeren om det.

Derfor ringede sygeplejen til Janni. De bad Janni kigge tilfældigt forbi huset, mens sygeplejersken var på besøg. Janni skulle møde borgeren for at se, om hun kunne forstå borgerens ønsker og behov. Det lykkedes faktisk Janni at få borgeren i tale. Det viste sig, at borgeren havde svært ved at møde så mange forskellige mennesker på en gang, og derfor var borgeren blevet overrumplet af de mange besøg i lejligheden.

### Unikke aftaler omkring borgerne

I et samarbejde mellem socialtilbud, hjemmeplejen og hjemmesygeplejen lykkedes det dem at finde frem til borgerens egentlige behov for hjælp og pleje. Borgeren ville gerne have et enkelt besøg dagligt, hvor der var tid og rum til, at personalet kunne tale med og lytte til ham. Han ønskede derudover hjælp med at handle ind – som det eneste praktiske. Janni aflagde derefter dagligt borgeren et besøg, hvor hun også handlede ind. Hjemmeplejen aflyste alle besøg, og sygeplejen og socialtilbud var faktisk de eneste, der derefter kom



i lejligheden. I kraft af den relation og det nærvær, som samarbejdet og den nye løsning omkring borgeren muliggjorde, blev det igen muligt for borgeren at tage sin medicin og modtage hjælp til det, han havde brug for. Janni fortæller:

„Det var den konkrete fælles og unikke aftale omkring borgeren, der gjorde forskellen. Vi skabte en god kontakt og relation ved at lytte til borgerens egentlige behov. Evnen til at tilpasse sig borgerens unikke ønsker er det, „Sammen finder vi ud af det“ handler om. Vi lykkedes her med sammen at tilrettelægge og koordinere en god indsats i overensstemmelse med borgerens behov. Det er de essentielle professionelle færdigheder, som vi har lært vigtigheden af med projektet „Sammen finder vi ud af det“.“

# STYRK DET TVÆRFAGLIGE SAMARBEJDE I DIN ORGANISATION

## En uddannelse i facilitering af samskabelse

Uddannelsen **Ledelse af Relationel Koordinering** er et intensivt seks-dages forløb for ledere, konsulenter og koordinatore, der arbejder med at udvikle samarbejdet på tværs af faglige og organisatoriske skel.

På uddannelsen bliver du som deltager i stand til at udvikle tværfaglige og tværororganisatoriske arbejdsprocesser i tæt kobling til din daglige praksis

Tilmeld dig på: [joint-action.dk](http://joint-action.dk)

joint action a/s er et specialiseret konsulent- og videnshus, der arbejder forskningsbaseret på at skabe mere samskabende velfærdspraksis i landets organisationer – samtidig med at vi bibeholder en økonomisk realisme. Vi er eksperter på udvikling af ny ledelse, laver løbende forskning og er værter for den samlende konference om relationel velfærd. Kontakt os når din praksis kræver et velfærdsløft.

jointaction

UDDANNELSER - KONFERENCER – KONSULENTYDELSER - FORSKNING

# PROJEKTET „SAMMEN FINDER VI UD AF DET“

I Billund Kommune søsatte man i 2013 et pilotprojekt under titlen „Innovationslaboratorium“. Direktionen var optaget af de dagsordner, som også fandtes i andre kommuner, og brugte i starten udtrykket „borgeren for bordenden“ som udtryk for et ønske om at bevæge sig væk fra en kommunal distance til borgeren og i retning af borgernes medindflydelse på eget liv og de løsninger, som kommunen skal understøtte. „Borgeren for bordenden“ var ikke et uproblematisk begreb, da mange så det som uheldigt, at det kunne give borgere det forkerte indtryk og forkerte forventninger om bestemmende indflydelse på kommunale afgørelser og beslutninger. På et af de tidlige møder i forprojektet opstod idéen om titlen „Sammen finder vi ud af det“. Afsættet for de fælles refleksioner var en artikel i Politiken, der beskrev, hvordan Skt. Hans Hospital med fantastiske resultater havde omdannet lukkede afsnit til åbne afdelinger, afviklet tvangsfikseringer samt øget arbejdsglæden og patienttilfredsheden ved at samarbejde med patienterne. De ansattes såvel som patienternes beretninger var meget kendetegnende for de visioner, som direktionen gav udtryk for og derfor nyttige som afsæt for italesættelse af en ny projekttitel. Det centrale for-

mål med forprojektet var herudover at afprøve og teste, hvordan organisationen, Billund Kommune, ville tage imod en samskabelsesdagsorden. Forprocessen skulle således ikke levere bestemte output, men i stedet kvalificere en dagsorden, skabe læring og indsigter i, hvad samskabelse er for Billund Kommune. Forløbet var struktureret som en to dages designworkshop, hvor 125 ledere og medarbejdere sammen skulle designe en række prototyper på, hvordan en samskabende praksis kunne se ud inden for deres respektive faglige områder for herefter at teste det af i praksis. De to dage blev fulgt op af to enkelt dage med to måneders mellemrum, hvor prototyperne blev evalueret, udfordret og udviklet for at erhverve nye erfaringer gennem afprøvninger. Forløbet skabte en del erfaringer, dels om hvad medarbejdere og ledere forstod ved en samskabende praksis, samt hvad der skete, når prototyperne mødte praksis. Herudover fik vi en vigtig erfaring med den generelle modenhed i organisationen i forhold til at påtage sig et større organisatorisk projekt.

Forløbets erfaringer blev efterfølgende beskrevet i en rapport med en indstilling til det politiske niveau om, hvordan et projekt kunne udformes, be-

grundelserne for et sådant projekt samt en budgetramme. Rapporten blev politisk behandlet, og projektet godkendt i efteråret 2014, hvorefter en udbudsproces blev iværksat. I januar 2015 vandt joint action udbuddet og dermed opgaven med at udfolde projektets intention i praksis.

I litteraturen om dialogisk organisationsudvikling (Bushe & Storch, 2015) fremhæves vigtigheden af forandringernes generative billeder. Et generativt billede er det motiverende fremtidsbillede, som indfanger en udviklingsproces' intention om ændring i praksis. „Sammen finder vi ud af det“ er på den ene side en sympatisk intention om samarbejde; vi er sammen om løsningerne, men på den anden side også en kommentar til nuværende praksisser. Eftersom det ikke er normalen, at udgangspunktet for kommunal praksis er, at løsninger skabes i et samarbejde med borgerne og andre aktører, er billedet en kritisk kommentar til, at det, vi gør i dag, skal udvikles og forandres. Der har derfor været en løbende dialog og proces omkring oversættelsen af intentionen ind i lokale kontekster på skoler, dagtilbud, plejecentre, teknik og miljøområdet, beskæftigelsesområdet og så videre. Kommunaldirektør Ole Bladt-Hansen (2015: 12) udtrykte det i projektets tidlige fase på følgende måde:

Jeg mener, vi skal give kommunen tilbage til borgerne. Jeg vil gerne derhen, hvor vi kalder borgere for medborgere. Det betyder, at de skal være med til at finde nye løsninger og tage ansvar – både når det handler om at være noget for naboen, når forældre og pædagoger skal arbejde sammen om en god hverdag for de yngste borgere, og når vi skal udvikle nye områder i byen. Det er borgerne, der er eksperter i deres eget liv – ikke os.

Altså en erkendelse af, at kommunen skal bevæge sig hen imod en ny praksis, der nok giver umiddelbar mening, men som udfordrer den overordnede styringsmodel og den fortælling, som kommunen, som så mange andre kommuner, har haft igennem mange år. Det skifte udtrykker Ole Bladt-Hansen (ibid) på følgende måde:

Alt for længe har vi set på velfærd som en forretning, hvor kommunen er producent og leverandør af ydelser til nogle kunder, altså borgerne. Jeg synes, det giver mere mening at se på det som en forening, hvor alle, der kan og vil, har en stemme. Vi skal huske på, at hele kommunens eksistensberettigelse i bund og grund bygger på lokal medbestemmelse og et aktivt demokrati.

Med visionen om at give kommunen tilbage til borgerne, øge medbestemmelsen og aktiviteten i det lokale demokrati indledtes det store 3-årige udviklingsprojekt.

Eftersom der som udgangspunkt var tale om hele kommunen som deltager på én gang, var der en høj grad af kompleksitet, som vi skulle adressere. Afsættet for os som konsulenter var derfor at forholde os til spørgsmålet: Hvordan designer vi et forløb, som både giver organisationen en oplevelse af sammenhæng og overblik over projektets mange delelementer og samtidig har en åbenhed for løbende tilpasninger, så den læring, som løbende tilflyder processen, indarbejdes, så de valg og aktiviteter, som driver projektet frem, gør brug af disse. Vores afsæt var derfor en ambition om en eksemplarisk proces, hvor vi som konsulenter ville arbejde på måder, der reflekterede de intentioner, som titlen „Sammen finder vi ud af det“ lagde op til. Så i stedet for at tage styringen var vores idé at arbejde på måder, der sikrede lokalt medejerskab gennem meningssskabende samtaler og processer. Tilgangen blev en kompetenceudviklingsbaseret aktionslæringsproces for medarbejdere og ledere. Udvalgte medarbejdere blev tilbudt en konsulentuddannelse, hvor de gennem faglig opkvalificering skulle blive i stand til at udføre stadig mere komplekse aktionslæringsaktiviteter i samarbejde med deres leder og kollegaerne. Lederne blev simultant hermed kvalificeret til løbende at kunne agere i processerne og dermed understøtte de samtaler, hvorigennem udvikling af ny praksis skulle finde sted. Inspirationen til denne tilgang er blandt andet beskrevet i bogen *Dialogic Organization Development* (Bushe, G. & Marshak, R.J. edt. 2015). I det følgende vil vi beskrive den dialogiske organisationsudvikling nærmere.

## „FORÆLDREINDDRAGELSE HANDLER OM AT TAGE ET FÆLLES ANSVAR“

I børnehaven Regnbuen i Stenderup i Billund Kommune arbejder Berit Holm Petersen som pædagog. I samarbejde med Stenderup Skole er det lykkedes institutionen Regnbuen at inddrage forældre tilknyttet institutionen langt mere end hidtil - de inviterer nu forældrene ind som vigtige og centrale samarbejdspartnere.

Berit fortæller: „Førhen var vi ikke særligt bevidste om, hvad 'vores forældre' synes, hører med til en god hverdag i børnehaven. Vi spurgte ikke forældrene, hvilke ønsker og værdier de har i forhold til deres barns børnehavetid.“ Derfor besluttede de på Regnbuen at invitere både skolens og børnehavens forældre ind til dialog og samtaler om deres håb og drømme for deres børns liv i institutionerne. De lavede en indbydelse til et borgermøde, som blev synlig for alle i byen, men som i særlig grad henvendte sig til borgere, som var tilknyttet både børnehaven og skolen.

Alle deltagende mødtes til en fælles introduktion til, hvad „Sammen finder vi ud af det“ handler om, og derefter tog aftenen udgangspunkt i forældrenes input til, hvilke værdier og aktiviteter de fandt særligt væsentlige for en god tid i børnehaven – og deres forslag til fremtidige forældrebarne tiltag.

Al personale fra både skolen og børnehaven var mødt op i aulaen, hvor borgermødet fandt sted. Berit fortæller: „De var enormt aktive og engagerede, og de debatterede og var meget konkrete. Jeg tror ikke mindst, at det skyldes, at det var deres egne ønsker, der var i centrum for aftenen. De blev inviteret ind i et rum, hvor det var dem, der var udgangspunkt for processen.“

### Ny rolle som koordinator

Berit er nu koordinator på de udvalgte nye aktiviteter, så der kommer liv i forældregrupperne fra start. En af grupperne arrangerer lige nu legegrupper blandt børnene, og Berit har hjulpet forældrene med at forme de enkelte legegrupper, hvorefter det er forældrene, der står for at koordinere selve legen



blandt børnene. Og det er en af de helt centrale pointer omkring samarbejdet, siger Berit: „Forældrene er klare på, hvilke opgaver de har – de er ansvarlige for at kontakte de andre forældre og iværksætte legen blandt børnene med dem.“ Berit fortæller, at det er den helt essentielle balance: „at hjælpe forældrene godt i gang og samtidig sætte projekterne fri, gøre dem til deres, så de føler ansvar og gerne vil fortsætte med at iværksætte tiltag.“

Den store gevinst er ikke kun flere forældrebarne aktiviteter – der er skabt nye relationer og større kendskab til hinanden blandt forældrene på baggrund af denne aften: „Vi taler ikke længere kun om børnene, men om, hvad hinanden kan byde ind med. Forældrene får muligheden for at få mere ud af hinanden.“ Når forældrene samarbejder på denne måde, åbner det også op for nye måder, hvorpå man kan integrere og inkludere tilflyttere med andre kulturelle baggrunde. Berit uddyber, at dette også viser sig imellem børnene, når forældrene har stærke relationer:

„Forældrene tager fælles ansvar for praksis – både omkring pædagogikken, men også over for hinanden som forældre. Vores ansvar som pædagoger er at hjælpe forældrene godt i gang med dette. Det giver store gevinster for børnene.“

## CITAT TIL TIDSSKRIFTET „RELATIONEL PRAKSIS“

„Mange kommuner rundt om i landet er i disse år i gang med at redefinere deres egen rolle; fra at levere klart definerede serviceydelser til borgerne til i højere grad at understøtte lokale fællesskaber. Det kan godt lyde lidt højpanedet, men handler grundlæggende om at tage udgangspunkt i de liv, borgerne lever, i stedet for kommunens egne systemer og standarder. Det er at give nyt liv til den oprindelige betydning af ordet kommune – fællesskab.

Billund Kommune er også godt i gang med den omstilling. Særligt blandt de medarbejdere, der er tættest på borgerne. Og som dygtigt skaber nye løsninger sammen med dem, der kan og vil. Borgere, frivillige og erhvervsliv. Det så vi mange gode eksempler på, i det arbejde jeg og mit daværende team på Mandag Morgen, hvor jeg var direktør, lavede i Billund Kommune.

Det strategiske udgangspunkt for arbejdet er sammenfattet i sætningen ”sammen finder vi ud af det”. Udover at være en mundret, jysk formulering viser det også en pragmatisk retning for udviklingen af kommunens arbejde. Og det viser en ydmyghed over for arbejdet med at skabe velfærd, der hvor mennesker mødes, frem for gennem centralt fastsatte standardydelser.

Det er altid svært at få den slags strategier til at leve i store, hierarkiske organisationer. Derfor var jeg også imponeret over, hvordan forandringsagenterne fra alle dele af organisationen arbejdede med at omsætte udgangspunktet til konkrete hverdagshandlinger. Som medarbejderne i Vej & Park, der nu kører rundt med turistkort i de kommunale biler og traktorer for at kunne guide vildfarne turister på rette vej.

Det vigtige bliver at fortsætte arbejdet med at oversætte strategien, så den giver mening i hverdagen. Og at sikre, at hele organisationen, ikke mindst de midterste ledelseslag, bakker op om forandringerne og hjælper dem på vej. Det skal sikre, at det ikke bare bliver ved de ganske vist mange ildsjæle, men forankres som en distinkt, ’billundsk’ tilgang til at skabe gode rammer for borgernes ve og vel.“

*Morten Hyllegaard, partner, Udviklingsbureauet BETA*

## DIALOGISK ORGANISATIONSUDVIKLING (DOD)

Den canadiske professor Gervase Bushe og hans amerikanske kollega Bob Marshak (Bushe, G. & Marshak, R.J. edt. 2015) foreslår Dialogic Organization Development, på dansk Dialogisk OD som en samlende betegnelse for forandringsprocesser kendetegnet ved en involverende og samarbejdsbaseret proces. I bogen opstilles en kontrast til de diagnostiske tilgange til organisationsudvikling, hvor udgangspunkt for forandring er analyser og data, ud fra logikken at vi kan fikse det, som ikke virker. Edgar Schein vender i bogens forord tilbage til de oprindelige samtaler og forskningen, der dannede udgangspunkt for feltet Organization Development (OD). Her var undersøgelsen og eksperimentet afsæt for organisatorisk læring og udvikling frem for analyse og implementering af kendte koncepter. Med begrebet Dialogisk OD er der et ønske om at vende tilbage til en række oprindelige dyder for det at agere i foranderlige organisationer, men at gøre det i lyset af de seneste 30 års forskning og praksisudvikling. Den samlende pointe er, at der findes en familie af idéer, som sammen udgør et felt af grundpositioner med et dertilhørende sæt af metoder til praksis. Grundpositionerne er kendt som socialkonstruktionisme, kompleksitetsteori og selvorganisering, diskurs- og dialogteori, teorien om komplekse responsive processer af relationsdannelse, generativitet og kollaborative med-undersøgelser (ibid). Sammen forsøger disse positioner at tegne et billede af organisationer som komplekse sociale fællesskaber, der bindes sammen af interaktioner, sprog og samtale. Det understreges videre:

at det er vigtigt at forstå, at et Dialogisk OD-mindset er en nyere orientering inden for OD-praksis, som ikke er associeret med én bestemt metode. Der findes en mængde af metoder, som kan anvendes dialogisk, og som samtidig også kan anvendes diagnostisk. Det er ens mindset, som bestemmer,

hvordan man forstår og engagerer sig i situationer, inklusiv udvælgelsen og sammensætningen af metoder og tilgange til anvendelse. (Bushe & Marshak 2015: 13f)

I dansk sammenhæng er Appreciative Inquiry kendt og anvendt i brede kredse som en dialogisk metode og er en af de mest velbeskrevne tilgange til inddragende udviklingsprocesser. Men metoden kan ligeledes findes i mere klassiske OD-lærebøger. Metodens enkelte faser (discovery, dream, design og destiny) kan udlægges som en diagnostisk proces, hvor undersøgelsesfasen indsamler data, som analyseres og danner udgangspunkt for fremtidig handling. Ligeledes kan drømmefasen forstås som en kreativ problemløsning, hvor det ønskede udbytte af problemløsningen italesættes som en måde at engagere deltagerne på for afslutningsvis at implementere den designede løsning i destinyfasen. Metodens mening er deres brug i praksis!

Centralt i den omtalte forståelse af dialogisk forandring er et opgør med en klassisk dominerende idé, først artikulert af Kurt Lewin (Bushe & Marshak 2015: 12) i 1947, at interventioner følger en tre-skridts-proces 'unfreeze-move-refreeze'. Bag denne antagelse er idéen om organisationer som stabile og forandring som noget midlertidigt. Dette perspektiv var passende på datidens industrialiserede organisationer i et marked, hvor udvikling ikke var hurtigere, end at man kunne tilpasse sin organisation løbende på basis af analyser. I dag ved vi, at organisationer er dynamiske, komplekse sociale fænomener, samt at forandring er en konstant pågående aktivitet. I takt med at den post-industrielle tidsalder er blevet dominerende i en global, digital verden, er behovet for en ny tilgang til og forståelse af forandring tiltrængt. Dialogisk OD er i vores optik et kvalificeret bud herpå. Bushe og Marshak (2015: 19) foreslår en sammenligning af diagnostisk og dialogisk forandring således:

Diagnostisk OD		Dialogisk OD
	Ontologi	
Positivism, objektiv virkelighed	-----	Fortolkning, socialkonstruktionisme
	-----	
	Organisationer er	
Åbne systemer	-----	Dialogiske netværk
	-----	
	Fokus på	
Adfærd og resultater	-----	Diskurs og generativitet
	-----	
	Forandring er	
Planlagt, episodisk og mere udviklingsbaseret	-----	Emergerende, fortløbende og iterativ, mere transformerende
	-----	
	Konsulenter	
Opererer i periferien, partner op med	-----	Er indlejret i, del af
	-----	
	Forandringsprocesser	
Hierarkisk, start med toppen og arbejd nedad	-----	Heterarkisk, start hvor som helst og arbejd derfra
	-----	

(Bushe & Marshak, edt. 2015)

Denne sammenligning kan ses som et kontinuum. Virkelighedens organisationer og forandringsprocesser rummer et mix af de to mindset, således også Billund Kommunes projekt. På den ene side var der fra starten en erkendelse af, at der var tale om et kulturskifte fra en klassisk kommunal bestiller-udfører-model og over i en samarbejdende og borgerinddragende model. Netop derfor var valget af projektlængden på tre år vigtig, da der skulle være tid til at lade tingene udvikle sig. På den anden side måtte der findes en planlægning og dermed en mere episodisk proces-tænkning, blandt andet fordi projektet var politisk forankret og derfor et projekt, som skulle redegøre for sit mandat gennem procesbeskrivelser. Endvidere kaldte projektets kompleksitet, samtlige forvaltninger var involveret simultant, på en form for strukturering og et forandringsnarrativ, så der kunne etableres en form for organisatorisk sikkerhed og anker.

### FORANDRINGSAGENTER

Et kompetenceudviklingsspor udgør omdrejningspunktet for udviklingsprojektets succes. Gennem uddannelse af cirka 100 motiverede ledere og medarbejdere i konsultative færdigheder bliver der skabt et nytænkende og radikalt greb – i stedet for at lade eksterne konsulenter virke direkte ind i organisationen uddannes et så stort antal medarbejdere og ledere, at alle enheder, afdelinger, institutioner har minimum en forandringsagent fast tilknyttet. Forandringsagenterne tilegner sig professionelle færdigheder til at kunne facilitere de processer og samtaler, som er nødvendige for at tilvejebringe de mange udviklingsaktiviteter, der er nødvendige for at realisere projektets ambition. Mange af færdighederne er ligeledes direkte anvendelige i den dialogiske relationelle kontakt med borgeren, hvorfor forløbet ligeledes bidrager til en vedvarende kompetenceudvikling i rammen af nye praksisformer.

## HVAD GØR „SAMMEN FINDER VI UD AF DET“ TIL ET DIALOGISK FORANDRINGS-PROJEKT?

Det har været en klar ambition fra begyndelsen af projektet, at måden, vi skulle arbejde på, skulle korrespondere med de kompetencer og færdigheder, som også skulle udvikles. Derfor har det fra starten været italesat som et læringsbaseret udviklingsforløb, hvor fokus har været på oparbejdelse af interne kompetencer i form af en forandringsagentuddannelse, månedlig supervision og løbende ledersparring og træning, så alle processer ud i organisationen er gennemført med egne kræfter og gennem eget engagement.

Dette har vi blandt andet gjort for at sikre, at alle, i så høj grad det har været muligt, har oplevet, hvilken forskel det gør at blive myndiggjort i forhold til egne idéer og muligheder. Kongstanken har været, at det alene er muligt at bemyndige borgere til at være medskabere af de indsatser, som bliver sat i værk, hvis personalet tilsvarende føler og oplever sig selv og deres faglighed myndiggjort. Det

betyder imidlertid ikke, at der ikke også er trukket mere klassisk evaluering og analyse ind i projektets samtaler. Men det betyder, at der har været et mindset omkring projektet, hvor disse mere klassiske perspektiver er blevet mødt af medarbejderne med refleksioner som „Hvordan kan vi bedst undersøge betydningen af dette i forhold til de udfordringer, som vi står med?“ eller „Hvordan kobler vi disse til de øvrige samtaler og aktiviteter, som forekommer?“

### INVITATION TIL INTERNE LÆRINGS-DAGE

Her ses invitationen til Billund Kommunes interne læringsdage. To dage årligt afvikler forandringsagenterne selv en konference for deres kollegaer, hvor de deler de bedste tips og tricks, erfaringer og metoder til inddragelse af borgere og tværgående samarbejde. Således spredes læring i kommunen af praktikerne selv. Invitationen afsendes af forandringsagenter til kollegaerne.

## INVITATION

Kære kollega,

Projekt "Sammen finder vi ud af det" er i fuld gang i Billund Kommune, og vi har nu høstet de første gode erfaringer.

Derfor vil vi forandringsagenter gerne invitere dig til den første årlige interne konference om "Sammen finder vi ud af det" den 14. og 15. december!

Målet med konferencedage er, at I kan høre om noget af det vi har lært ved at arbejde med "Sammen finder vi ud af det". Det sker ved at I kan vælge jer ind på en række workshops med forskellige gode eksempler.

*Der er begrænset antal pladser så det gælder om at "komme først til mølle".*

Det er os forandringsagenter, der er tilknyttet uddannelsessporet i projektet, som i løbet af de to dage vil stå for de forskellige workshops.

Tidsplan	Mandag den 14. december	Tidsplan	Tirsdag den 15. december
	<b>Åbning i Rådhusets kantine:</b> Borgmester Ib Kristensen, Kommunaldirektør Ole Bladt-Hansen, Morten Hyllegaard fra ugebrevet Mandag Morgen lancerer Billund Kommunes nye magasin.	08.30-10.30	<b>Workshops</b>
10.30-12.00		11.00-12.30	<b>Oplæg i Rådhusets kantine:</b> Relationen og samtalen med borgeren er centrum: - Trine Holm Erichsen, Skansebakken, Vejele Kommune - Torben Mangaard Frandsen, teamleder Team Byggeri, Hjørring Kommune
13.30-15.30	<b>Workshops</b>	13.30-15.30	<b>Workshops</b>
17.30-19.30	<b>Workshops</b>		

Du kan læse om hvad der sker på forskellige alle workshops på næste side.

#### For at deltage skal du:

- 1) Finde de workshops eller præsentationer i kantine, som du synes er mest spændende.
- 2) Så skal du aftale med din leder om, hvilke tidspunkter du har mulighed for at deltage.
- 3) Dernæst skal du tilmelde dig via QR-koden eller linket bagerst.
- 4) Når du har tilmeldt dig, vil du modtage et link via den email-adresse, du har opgivet. Her skal du logge på en web-side og tilmelde dig de workshops eller præsentationer i kantine, du gerne vil være en del af, ved at markere STJERNEN ud for den pågældende overskrift.

Når du har tilmeldt dig kan du glæde dig til nogle inspirerende dage med dine kollager! OBS: Der vil være let forplejning ved alle workshops, men du skal selv sørge for frokost disse dage.

Vi håber at se dig og alle dine kollegaer til disse to dage, så vi sammen kan udbrede projektet "Sammen finder vi ud af det" i kommunen.

De bedste hilsener, Forandringsagenterne.

Bushe og Marshak (Bushe og Marshak, 2015: 19f) peger på, at der er tre dimensioner, som genfindes i forandringsprojekter med dialogiske tilgange, der lykkes. Disse tre dimensioner er de nået frem til efter at have studeret forskellige dialogiske OD-projekter, hvor en række skoler arbejdede med samme Appreciative Inquiry-baserede processtilgang, men skabte vidt forskellige effekter af dette arbejde på sigt. De succesfulde forandringer er kendetegnet ved følgende tre kriterier, som vi præsenterer her for at lade dem danne ramme om præsentation af Billund-projektets tre faser og indeholdende aktiviteter:

### 1. Emergerende forandring

Undervejs i forandringsprocessen skabes en række brud med vaner og foretrukne måder at se verden på. Som komplekse systemer er også sociale systemer i stand til at selvorganisere sig omkring nye meninger og betydninger, hvis de bringes ud af balance, forstyrres eller udfordres. Der opstår således nye idéer, handlinger og meninger undervejs i forløbet, som ganske enkelt ikke kan forudses. Det kan være situationer, hvor deltagerne tidligere ville have passeret forbi uden at lægge mærke til mulighederne, men som i kraft af projektet, de nye idéer, stopper op og handler på nye måder. Disse nye handlinger kan markere en diskontinuitet i processen, da de via eksemplets magt taler ind i organisationen og de øvrige deltagers virkelighed, på måder der baner vej for følgeskab.

### 2. Forandring i en eller flere kernefortællinger (narrativer)

De centrale selvfortællinger om, hvem vi er som organisation, og hvordan vi arbejder, ændres som en del af projektet. Disse fortællinger kan opstå ved en mangfoldighed af veje. Det kan være gennem eksempler, som vokser sig store og danner skole for nye praksisser. Det kan være ledere, som italesætter et stærkt narrativ, eller noget helt tredje. Pointen er, at i et Dialogisk OD-mindset betyder ord og sprog noget helt særligt. Vi indlejrer og giver vores verden mening, gennem måden vi italesætter den på. Det kan være i ord,

metaforer, dokumenter eller blot hverdagssamtalerne. Vi kan så at sige ikke undslippe sproget, eftersom de betydninger, vi giver vores verden, er skabt gennem brug af et sprog, og det er gennem et sprog, vi evaluerer denne verden og eventuelt beslutter at indoptage nyt sprog, der hjælper os til at finde måder, der er mere hjælpsomme end de gamle udlægninger, til at udtrykke, hvad der betyder noget. Alt sprog er indlejret i narrativer, diskurser, der skal danne sammenhænge og meningsrammer. Et skift i narrativ indvarsler dermed også en ny måde at bruge sproget på.

### 3. Skabelsen af et generativt billede

En proces, som tillader det nye at vokse frem, at emergere, er knyttet til idéen om, at generativitet spiller en afgørende rolle for de organisatoriske bevægelser. Eftersom mening, med det vi gør, er noget vi *tilskriver* vores praksis, frem for noget der findes uafhængigt af vores beskrivelser af praksis, spiller sproget en afgørende rolle for, hvilken virkelighed vi oplever og finder meningsfuld i vores hverdag. Bushe argumenterer for (Bushe & Storch, 2015:101ff), at det generative billede, både i overført og konkret betydning, er det mest signifikante i dokumenteringen af langsigtede effekter af forandringsprojekter. Et generativt billede er kendetegnet ved to kvaliteter:

1. Det tillader at se gamle problemer på nye måder. Billedet, metaforen, idéen tillader medarbejdere og ledere at se muligheder for handling og beslutninger, som de ikke tidligere kunne få øje på.
2. Det er et tiltalende billede, kendetegnet ved, at deltagerne ønsker at handle på de nye idéer, som billedet genererer.

Udfordringen med generative billeder er, at vi ikke på forhånd kan vide, hvilke billeder eller på hvilken måde, der bliver taget i mod. Derfor er det vigtigt, at introduktionen af nye billeder indtænkes i dialogiske undersøgelser, hvor deltagerne får mulighed for at undersøge betydningen af et givent billede i relation til egen praksis.

Projektet „Sammen finder vi ud af det“, tænker vi, er et sådant generativt billede. På den ene side udstikker det en retning mod samarbejde som vejen til at skabe løsninger, på den anden side efterlader det en masse spørgsmål og forhold, som må undersøges.

Mandag Morgen har spillet en rolle i at aktualisere og understøtte generativiteten af udsagnet „Sammen finder vi ud af det“. På første år af projektet inviterede kommunen Mandag Morgen til at udarbejde et magasin, der skulle portrættere de gode historier om, at den efterspurgte praksis allerede var ankommet i kommunen. I publikationen „Kommune betyder Fællesskab“ lyder visionen således:

Visionen for 'Sammen finder vi ud af det' er at skabe en ny måde at arbejde på hos alle medarbejdere og ledere i Billund Kommune. [...] Ud over at være en mundret, jysk titel, så er formuleringen 'sammen finder vi ud af det' også essensen af projektets mål og indhold. Kort sagt handler 'Sammen finder vi ud

af det' om, at alle kommunens ansatte skal finde bedre løsninger sammen med dem, løsningerne er til for og handler om – uanset om det er borgere, pårørende, frivillige foreningsaktive eller repræsentanter for det lokale erhvervsliv.

Målet for 'Sammen finder vi ud af det' er at skabe en kommune, der giver borgerne gode muligheder for at tage del i udviklingen og beslutningerne – både for sig selv og for det område, de bor og lever i. Det giver bedre og mere effektive løsninger, som medarbejdere og ledere i Billund Kommune i projektperioden prøver af, deler og debatterer. (Mandag Morgen 2015: 8)

Ergo kobles „Sammen finder vi ud af det“ med noget nyt, noget der skal ændres, men det siger ikke specifikt, hvad og hvordan det skal ændres. I stedet inviterer det medarbejdere og ledere ind i processen, hvor de selv er med til at udvikle svar på, hvad det betyder for dem.

#### **„SAMMEN FINDER VI UD AF DET“ ER VISUELT SYNLIGT PÅ GANGENE I RÅDHUSET I GRINDSTED.**





### INSPIRATION UDEFRA

Igennem både uddannelsesforløbet af forandringsagenter, lederudviklingsforløb og på de interne og eksterne konferencer har gode cases, nye praksisformer og eksisterende erfaringer med inddragende og tværgående velfærdsarbejde fra andre kommuner fået stemme ind i „Sammen finder vi ud af det“. Blandt andet Vejle Kommune, Holbæk Kommune og Hjørring Kommune har delt innovative tilgange til praksis og vigtige erfaringer til inspiration for ledere og medarbejdere i Billund Kommune. På billedet fortæller Julie Becker fra Holbæk Kommune om en ny dialogmodel på et af modulerne på forandringsagentuddannelsen.

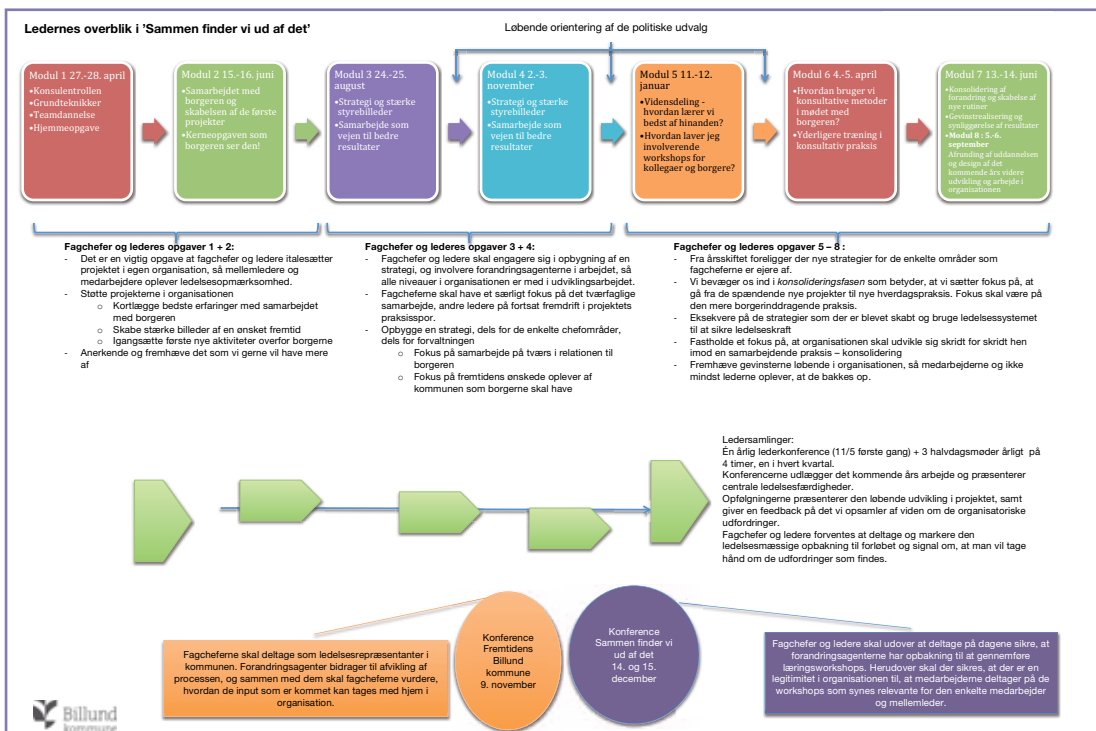
## PROJEKTETS TRE FASER

Projektet blev organiseret i en fortælling om tre faser som en måde, hvorpå vi kunne invitere medarbejdere og ledere i Billund ind i et større narrativ, der samtidig kunne skabe en fornemmelse af fremadskridende retning og bevægelse for projektet. De tre faser var nok italesat som sekventielle, men i praksis var de overlappende og derfor mere integrerede. Faserne kaldte vi *mobilisering*, *konsolidering* og *gevinstrealisering*. Overvejelsen var at skabe nogle legitimerende rammer om de ting, som vi ville støde på i projektet, så der på en og samme tid både var en struktur og en fleksibilitet, når udfordringerne kaldte herpå. Hver af faserne blev visualiseret løbende i en række oversigtskort, hvor de enkelte delelementer blev forbundet og de forskellige aktørers (forandringsagenters, ledes og direktions) opgaver skitseret. Visualiseringerne blev udarbejdet og gennemgået for henholdsvis lederne og de udvalgte medarbejdere, samtidig med at der blev tilbudt konkret træning af de færdigheder, som i særlig grad var i spil i den kommende periode.

## MOBILISERING

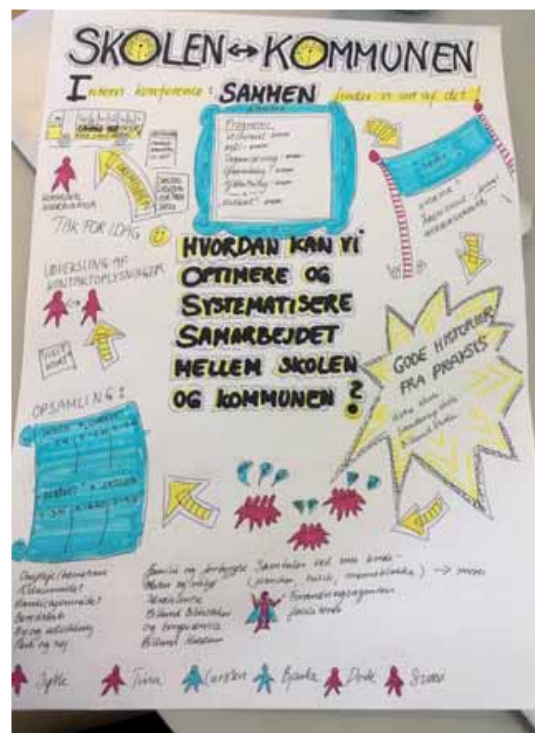
Grundpointen i første fase var at skabe bevægelse i hele organisationen, **at mobilisere** organisatorisk samtale og fokus i retning mod idéen om en kommune som en organisation, der skaber løsninger sammen med sine borgere frem for for sine borgere. Ved at lade hele organisationen på alle niveauer åbne op for nye samtaler, hvor gamle anvisninger til hvordan der samarbejdes med borgeren undersøges, udfordres og i flere tilfælde erstattes med nye idéer og praksisser. I stedet for at tilbyde én ny, stor fortælling, som bryder med gamle fortællinger, mobiliseres mange små, nye fortællinger, hvor der måned for måned lægges nye lag på i form af nye undersøgelser og samtaler. Fælles for samtalerne er, at de sammen bidrager til at konstituere et generativt billede af, hvor praksis bevæger sig hen. Antoine de Saint-Exupéry fortæller, hvordan det generative billede vækker deltagernes motivation: „Hvis du vil have bygget et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du skal ikke uddelegere opgaver til dem eller fordele arbejdet – men du skal vække deres

## EKSEMPEL PÅ OVERSICHT FOR LEDERNE.



længsel efter oplevelserne på det store åbne hav.“ Forløbet har kredset om at involvere og motivere medarbejderne i Billund Kommune til at være med til at sætte kurs og retning for rejsen. Og ligeledes har medarbejdernes forandringsagentundervisning kredset om det at lære at inddrage borgerne, på en måde hvor de finder større formål med deres forløb, fordi de selv er med til at etablere kursen.

Her ses forandringsagenterne på et af de 8 uddannelsesmoduler, som deres 2-årige uddannelse har bestået af. Dagene inviterer medarbejderne selv på banen, hvor de arbejder med selv at udvikle de metoder, billeder og samtaler, der bringer dem mod mere inddragelse af borgere og tværgående samarbejde. På næste side ses en oversigt over alle de metoder og teknikker, som de har med sig fra uddannelsen.



	At skabe mulighed for samarbejde Tværfagligt overblik Metoder	Fra "ligestyldighed" til samarbejde Motivation	"To skridt frem." Arbejdsplade	Kulturforandring Ledelsesopbakning	Evaluering af "det første møde" Komplexerede borgerforløb	Det gode netværk Forældreinddragelse og →Indflydelse	Koordination med borgeren Det første møde	Rehabilitering med borgeren i centrum	Frivillighed
Samarbejdsdiamanten	x	x	x	x	x	x	x	x	
Brainstorm		x	x	x		x	x		
Retænke samarbejdsformer	x								
Præsentationsteknikker	x								
Grafisk facilitering	x								
Open Space Technology	x		x		x	x			
IDEKU		x		x	x	x	x	x	x
Coaching			x						
3X5 minutters supervision			x						
Borgerrejsen			x						
Scrum	x		x		x		x	x	
Appreciative Inquiry				x	x				x
Positive Deviance				x					
Barometer				x				x	
Visualisering af resultater				x					
Brugerrejse					x				
Persona						x		x	
Heliotropisk anskuelse						x			
Problem-/ressourcetænkning						x			
Ressource-/mangelsprog						x			
Future search							x		
Interviews								x	
Spørgeskema								x	
Spørgeteknikker									x
Visualisering									x
Tidsrejse									x
Smartmål									x

Nogle samtaler mellem medarbejdere i Billund førte til blindgyder og skulle afsluttes, nogle voksede, nye kom til, og på den måde blev der skabt en stadig stigende oplevelse i organisationen af at være på vej mod noget nyt, af at være i bevægelse. Med mobiliseringsfasen begyndte vi at gøre noget nyt og herigennem skabe nye praksisformer. Nye tilgange blev afprøvet, hvormed nye praksisformer emergerede. Den emergens, der opstår i mobiliseringsfasen kan beskrives med en bage-metafor. Når du bager et brød, blander du gær, mel og vand, og ud af de enkelte dele opstår det nye, brødet. I Billund sammensatte vi

nye ingredienser, og herudaf opstod og voksede nye erkendelser og praksisser, som mobiliserende aktiviteter. Derfra skulle næste fase af forløbet handle om at begynde at konsolidere, og om at aktiviteterne skulle blive til nye opskrifter for den efterspurgte praksis.

De mange aktiviteter blev samlet op og beskrevet af forandringsagenter på en digital opslagstavle udviklet til projektet. Med systemet var alle aktiviteter samlet et sted og tilgængeligt for alle i organisationen. Ud over overblik kunne der kommenteres og skabes dialog mellem deltagerne. Eksempel på overblik fra systemet:

Billund kommune

Start Opret projekt Team overblik Procesoverblik Forvaltningsoverblik Min profil Administration af brugere Log ud

## Sammen finder vi ud af det

Introduktion

Billund Kommune - Sammen finder vi ud af det

Materiale til forandringsagenter:

- Bilag til sagshåndtering til direktøren 280418
- Overblik for forandringsagenter

Mine projekter

Du har ingen projekter endnu.

Nye projekter

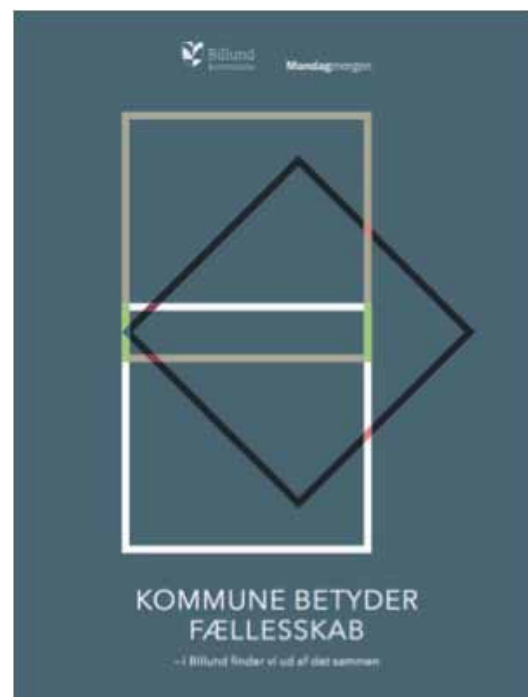
**tillæg PPS , øget borgerinddragelse.**  
 Ansvarlig Ole Bladt-Hansen / Familie og Forebyggelse / Projektteam Team 4  
 Muligheder

**Legeteket drevet af frivillige**  
 Ansvarlig Ole Bladt-Hansen / Familie og Forebyggelse / Projektteam Team 4  
 Muligheder

**De forskellige små projekter som vi har gang i.**  
 Ansvarlig Ole Bladt-Hansen / It/overblik / Projektteam Team 2  
 Muligheder

Ud over deltagernes egne projektbeskrivelser blev de bedste nybrud og eksempler løbende opsamlet og mangfoldiggjort igennem publikationer. I første omgang med et magasin produceret af Mandag Morgen, der ud over at fortælle om den ledelsesmæssige vision med forandringen lagde stor vægt på identifikationen af unikke eksempler på medarbejdere, der i praksis løste opgaver, på måder som rammer direkte ind i intentionen med „Sammen finder vi ud af det“. Publikationen er frit tilgængelig på [www.relationelvelfaerd.dk](http://www.relationelvelfaerd.dk).

Herudover er der løbende blevet publiceret cases internt med forandringsagenternes arbejde som omdrejningspunkt. I finder et udpluk af disse cases løbende her igennem magasinet.



## „HVIS VI FLYTTER OS SOM ANSATTE, SÅ KOMMER BORGEREN OGSÅ TIL AT GØRE DET!“

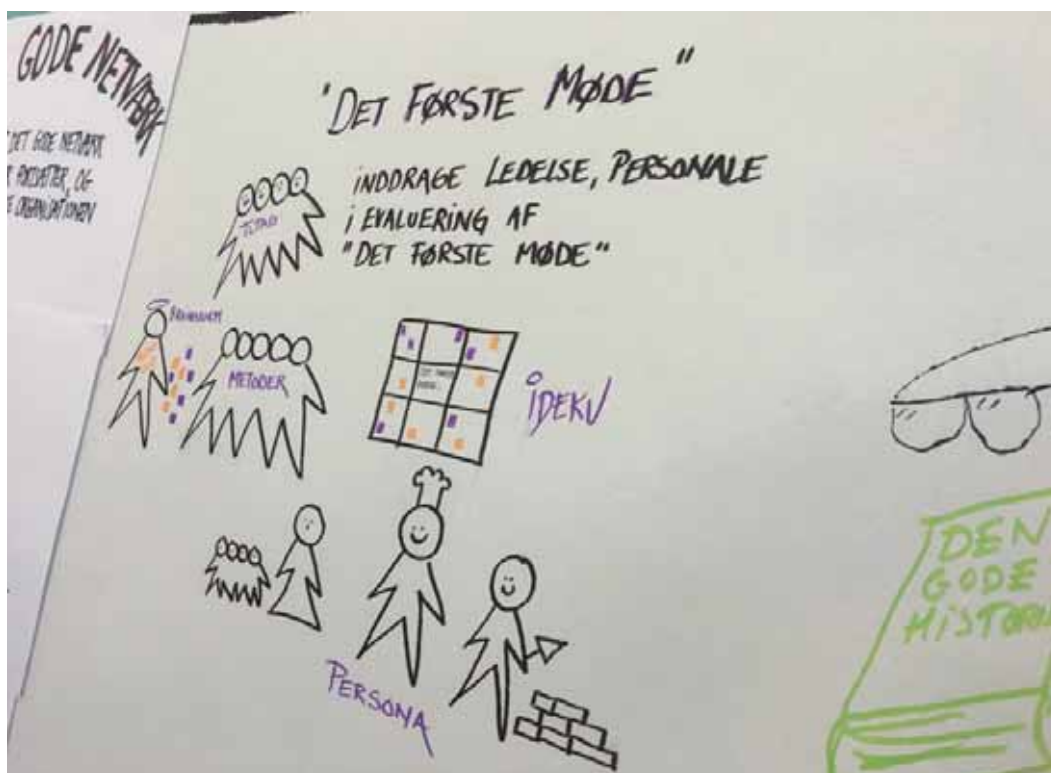
I Familieindsatsen i Billund Kommune arbejder Helle Buch Christiansen som familiebehandler i Familiehuset. Sammen med de 16 kollegaer og otte andre forandringsagenter fra Familie- og Forebyggelsesområdet arbejder hele afdelingen lige nu særligt fokuseret på at give liv til en mere borgerinddragende og samskabende praksis, i forhold til de familier de arbejder med. Helle fortæller, at det særligt er de kommunalt ansatte, altså hende selv og kollegaerne, der må flytte sig for at muliggøre denne praksis, hvor de fagprofessionelle ikke alene leverer standardiserede velfærdsydelser, men fokuserer på at bidrage til selvhjulpenhed hos de enkelte borgere.

### Forandringerne starter ved os selv

Helle Buch Christiansen er lige trådt ud af et styregruppemøde om „Sammen finder vi ud af det“ på rådhuset i Grindsted. Her er status på kommunens store udviklingsprojekt blevet vendt

i en gruppe bestående af både direktører, ledere, projektledere og forandringsagenter. Vi fanger Helle til en snak om, hvad hun ser som de vigtigste forudsætninger for at lykkes med at forandre velfærdspraksis i kommunen: „Det er os som ansatte i Billund Kommune, der skal have fokus på at iværksætte et nyt mindset omkring velfærden. Hvis ikke vi gør det, så er det stadig bare ydelser, vi giver til borgerne, inden for en bestemt ramme. Der er alt for mange, der holder fast i siloerne og i ideerne om, hvordan vi plejer at gøre det. Der er så meget andet, vi kan gøre – vi skal bare bryde nogle af barriererne ned – i hele vores egen organisation, internt og eksternt.“

For Helle hviler virkeliggørelsen af den ønskede forandring på det at skabe en mere helhedsorienteret tilgang til borgerne – en tilgang, der giver borgeren ejerskab til eget liv. Her har Familieindsatsen i det daglige arbejde



>>

rigtig gode erfaringer med at anvende behandlingsplaner, som de skriver i og udvikler i samarbejde med borgeren: „I samarbejdet omkring behandlingsplanerne får vi øje på, hvilke ressourcer borgeren har i sit eget netværk, så borgeren ikke føler sig alene i det professionelle netværk, men inddrager relevante aktører fra eget netværk.“ Helle fortæller, at det handler om, at de fagprofessionelle er parate til at foretage både kulturelle og identitetsmæssige skift – og det gælder for alle ansatte i kommunen. Hun uddyber, at der særligt må arbejdes med, hvordan ansatte bidrager til denne bevægelse fra at være den, der servicere ydelser, til at blive tovholder og bidrage med den fagspecifikke viden og erfaring: „Som ansat skal du arbejde med at trække dig væk, sådan at du mere får rollen som tovholder og giver ejerskabet tilbage til den enkelte borger. Det er dette, vi må huske: at ansvaret for udviklingen er borgerens, og at det er vores, de fagprofessionelles opgave med netværket og de frivillige som ressource, at koordinere denne indsats, som tovholdere med vores fagspecifikke tilgange, viden og erfaringer.“

#### **De tværfaglige koblinger er vigtige**

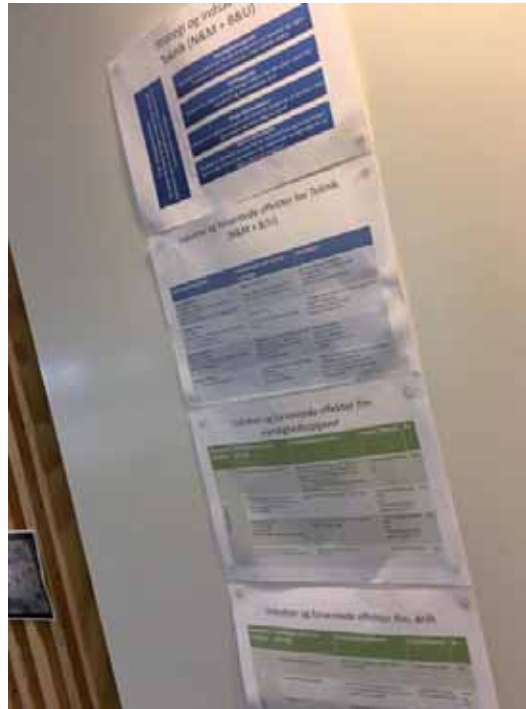
Familieindsatsen har haft fokus på at etablere et stærkt tværfagligt samarbejde omkring borgerne, men også særligt i de tætte relationer til kollegaer, og her var det særligt givende for Helle og et par af de andre forandringsagenter at tage ud til andre organisationer og dele viden og erfaringer. Helle

har blandt andet været på besøg i Stenderup Skole og Børnehave sammen med en anden forandringsagent, hvor hun bidrog som faciliter på et borgermøde, der handlede om forældresamarbejde og frivillige hænder. Helle fortæller: „Vi forstod pludselig, at vi kan bruge hinanden meget mere på tværs i organisationen, også som sparring til forandringsagentrollen og dermed bruge den mere aktivt. Vi kunne have brugt dagevis på at snakke om og diskutere de forskellige tiltag på mødet, men med metoderne kan initiativerne iværksættes hurtigt, så det kommer skolen/børnehaven til gavn. Og vi forandringsagenter fik så at sige formidlet og delt vores viden, på et sted hvor det gav mening og var efterspurgt.“ Successen med at bruge hinanden som forandringsagenter gentog sig til Familieindsatsens temadag, hvor Helle som forandringsagent havde inviteret en forandringsagent fra Pædagogisk Psykologisk Rådgivning med til at forestå temadagen.

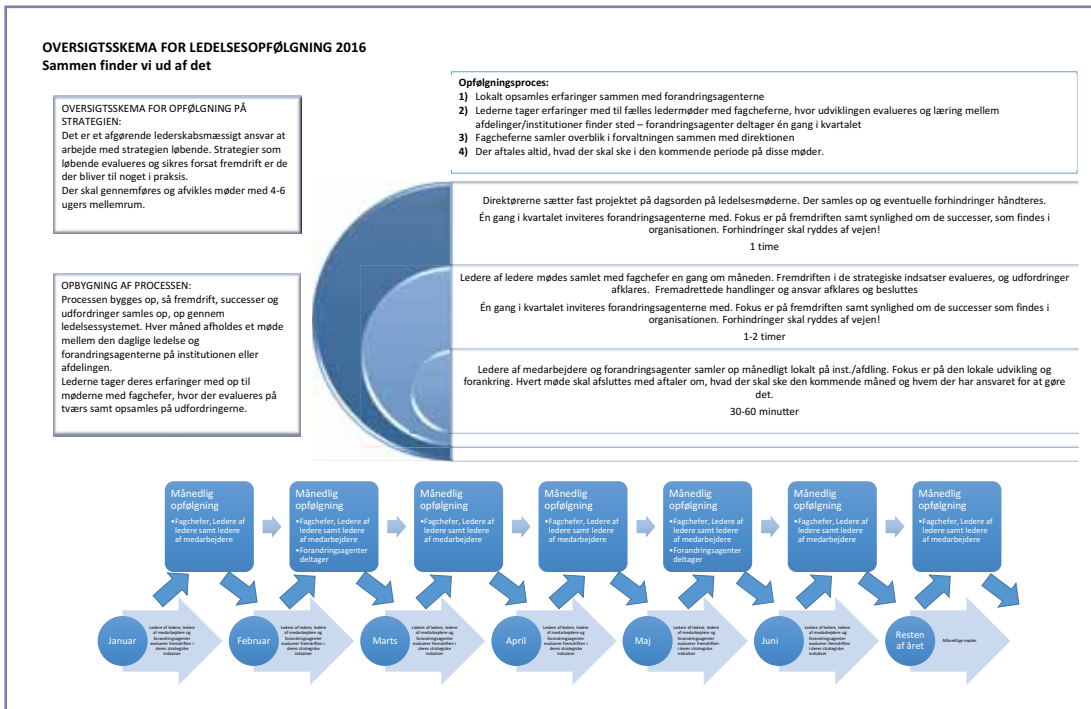
„Det er nemt at sige, vi skal samarbejde, men hvor er det svært at gøre i praksis. Vi må prioritere det, tage udviklingen på os, og hjælpe os selv med små tiltag – og vi må minde os selv og hinanden om, at vi er sammen om dette, og at vi skal hjælpe hinanden med at virkeliggøre forandringerne, som også starter her hos os selv,“ fortæller Helle.

## KONSOLIDERING

Mobiliseringsfasen blev videreført i **konsolideringsfasen**, hvor fokus var på at samle processen i nogle helt konkrete prioriterede indsatser, der blev udarbejdet lokalt i alle enheder, for herefter at blive koordineret på tværs af fagområderne. I enkelte enheder blev borgere også inddraget i strategiarbejdet for at udfordre strategibillederne, som de opleves af borgerne. Disse udgjorde den praktiske strategi i organisationen og blev fulgt op af en praksis, hvor ledere og forandringsagenter på månedlig basis diskuterede den kommende måneds aktiviteter samt samlede op på læring, for at sikre fremdrift og en løbende stillingtagen til, hvordan de kunne holde tempo og forholde sig til mulige barrierer, som skal ryddes af vejen. Den løbende koordinering og samtale holdt så at sige organisationen til ilden samt gjorde, at de arbejdede med planerne i real tid, da afstand fra beslutning til handling var kort, efterfulgt af hurtige opfølgingsmøder. Ligeledes synliggjordes ansvaret for handling, hvilket bidrog til, at der rent faktisk blev handlet. Strategiprocessens overblik blev visualiseret på følgende måde for ledelsessystemet:



## EKSEMPEL PÅ STRATEGIPAPIR MED INDSATSER, PLACERET CENTRALT I TEKNIK- OG MILJØFORVALTNINGEN

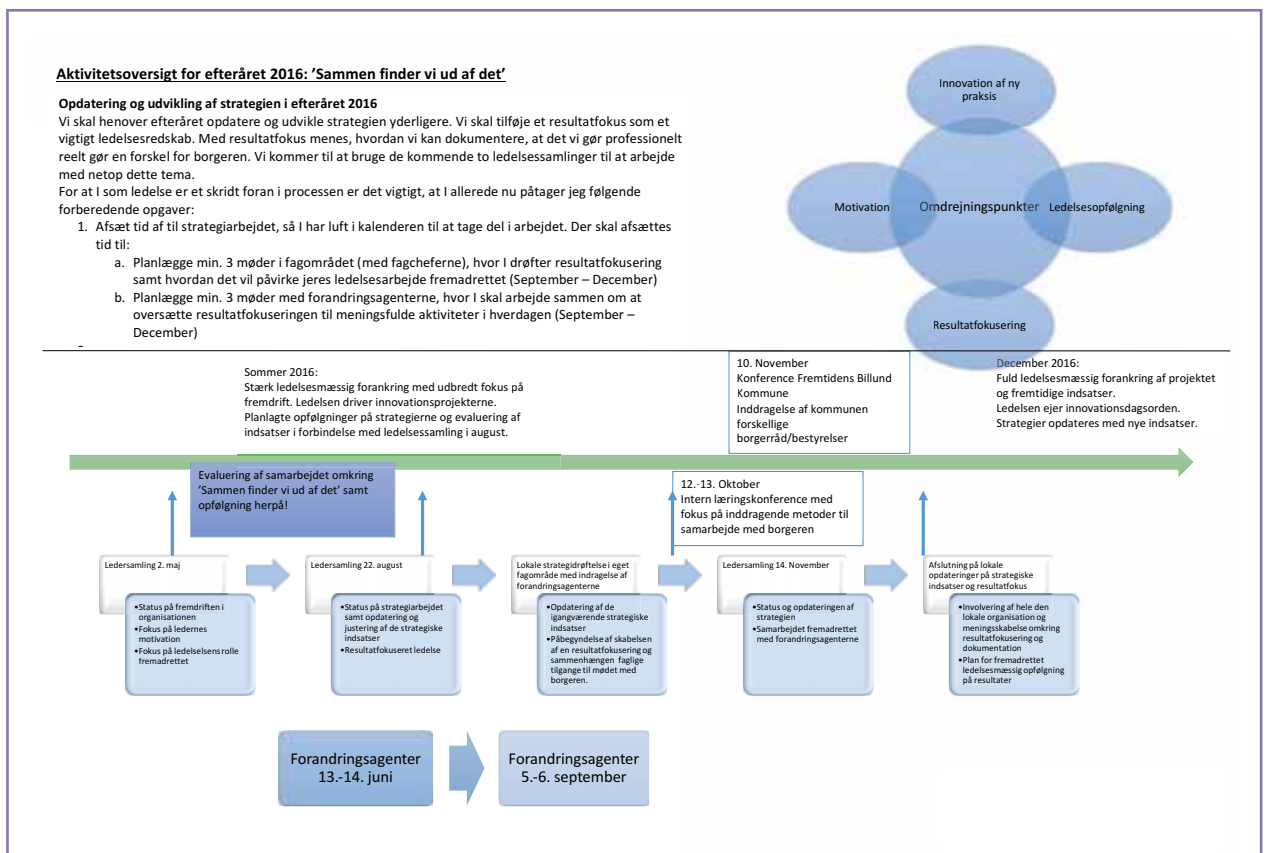


Alle strategierne blev skrevet ind i et simpelt ens format for hele organisationen, så der var en skabelon for opfølgning. Formatet var bygget op som en formulering af den strategiske retning for det pågældende område, efterfulgt af fire strategiske indsatser, som udgjorde den prioriterede indsats, som skulle realisere visionen. De fire strategiske indsatser blev efterfølgende udspecificeret i, hvilke forventede gevinster indsatserne ville skabe i organisationen, samt hvilke handlinger der skulle prioriteres for at blive i stand til at skabe resultaterne. Ved udgangen af andet år af projektet var der en opgørelse, der viste, at der var op mod 200 aktive projekter, som forandringsagenterne var en del af. Pointen for denne strategi er netop, at mængden af små bevægelser akkumulerer til store bevægelser over tid, samt at de enkelte projekter krydsbefrugter hinanden og dermed vokser. Derfor gør det ikke så meget, at nogle, og i nogle perioder mange, projekter afvikles eller ikke bliver til noget, da nye hurtigt tager over og mere eller mindre eksplicit bygger videre på læringen fra både dem, som virker, og dem, der ikke virkede.

Eftersom vores fokus var på kvaliteten og værdien af samtalerne, skulle alle enheder ligeledes rede-gøre for, hvordan de ville sikre, at den løbende dialog med hele organisationen (op-ned og på tværs) skulle fungere for at muliggøre en intern oplevelse af at være sammen om strategien. Bagerst i magasinet findes skabelonerne i rå formater. Ud over de løbende decentrale samtaler er der blevet lavet overordnede opfølgninger på hele processen og fremdriften generelt.

## GEVINSTREALISERING

Tredje fase, **gevinstrealisering**, har fokus på at udvikle såvel en organisatorisk som en ledelsesmæssig praksis, hvor der arbejdes med at synliggøre gevinsterne ved de nye samarbejdsformer. Første skridt heri var en opdatering af de strategiske indsatser for kommunen, så der kom et specifikt fokus på gevinsterne og ikke mindst på, hvilke arbejdsprocesser der er understøttende for realiseringen heraf.



## EKSEMPEL PÅ STRATEGIOPDATERING I OVERSIGTSFORM FOR LEDERNE

Et strategisk skridt heri var at gennemføre en konferencedag for de valgte brugerbestyrelser og råd på alle institutioner i kommunen sammen med politikere og ledelse. Udbyttet fra dagen var nogle helt konkrete anbefalinger til, hvordan disse råd og bestyrelser kunne inddrages mere proaktivt i udviklingen og driften af den kommunale kerneopgave. På mange måder var dette et første kulturskridt mod en mere åben og transparent resultatfokuseret praksis, hvor omdrejningspunktet er en læringskultur, hvor faglige løsninger diskuteres og dokumenteres, så der kan læres af det, der virker, og udvikles på de områder, hvor der ikke opnås synlige resultater. Alt dette foregik i rammen af samarbejdet med borgeren, hvorfor der pågik en løbende opbrydning af den traditionelle ydelsestænkning i retning af en stadig mere unik og skræddersyet samarbejdsbaseret tilgang til mødet med borgeren.

Samtidig med den positive udvikling som de to første år af projektet har afstedkommet, har der også været en række udfordringer, som har gjort, at projektets tredje fase er blevet gentænkt i lyset af læringen samt de barrierer, som kommunen er stødt på. Barriererne er både unikke, men også generelle, i den forstand at vi også andre steder har set lignende udfordringer udspille sig som en del af den kommunale omstilling. Vi vil nedenfor behandle de to væsentligste, nemlig ledelsens rolle i skabelsen af en ny kultur og velfærdsprak-

sis samt tværfagligt samarbejde om komplekse borgernære udfordringer.

### **KONFERENCEN – FREMTIDENS BILLUND KOMMUNE**

Konferencen Fremtidens Billund er en årligt tilbagevendende begivenhed, som lader projektet nå ud i alle kroge af kommunen. Denne dag sikrer, at projektet når ud til alle kommunens frivillige, forskellige erhvervsnetværk og virksomheder m.m. Disse forskellige interessegrupper samles for at samtale, udvikle og drømme om, hvor Billund Kommune skal bevæge sig hen. Dagen danner mulighed for, at disse toneangivende aktører kan mødes og lade deres stemmer få betydning gennem deltagelse i udviklingen af projektet. Der kan således iværksættes nye projekter, debatter og aktiviteter i nye fællesskaber og organiseringer. I år 2016 var der omkring 200 deltagere til konferencen, og de kvalificerede et øget samarbejde mellem kommunen og Billunds bestyrelser og brugerråd. Konferencerne har således bidraget til at realisere „Sammen finder vi ud af det“ gennem borgerinddragende og demokratiserende transparente tilgange, der har inviteret lokale aktører ind til dialog, erfaringsudveksling og innovation.



## „DET KOMMER BORGEREN OG OS SELV TIL GODE, HVIS VI BLIVER VED MED AT „FORSTYRRE“ HINANDEN.“

Michelle Carina Christensen er sagsbehandler ergoterapeut i Team Hjælpe midler, Bil og Bolig i Ældreområdet – og forandringsagent i Billund Kommune. Hun er sammen med fire andre forandringsagenter ansvarlig for en intern konsulentuddannelse i Billund Kommune, der uddanner nye forandringsagenter til „Sammen finder vi ud af det“. Uddannelsen udbydes til kollegaer i kommunen, og den tilbydes ledere, der vil øge opmærksomheden på samarbejde med både borgere og medarbejdere på tværs af kommunen.

### Fra forandringsagent til forandringsagent

Over de seneste tre år har omkring 100 medarbejdere og ledere fra Billund Kommune gennemført forandringsagentuddannelsen. En uddannelse, der har givet dem værktøjer til at inddrage borgerne mere i udvikling og udførelse af velfærdsopgaverne. På en ny intern uddannelse sørger Michelle og fire andre forandringsagenter for, at denne viden gives videre til kollegaerne i kommunen. Den nye interne konsulentuddannelse varetages af forandringsagenter for at sikre en bæredygtig udvikling af „Sammen finder vi ud af det“ ved uddannelse af nye forandringsagenter, fortæller Michelle: „Uddannelsen bidrager til, at vi som organisation forsat forbliver nysgerrige på, hvordan vi kan udvikle os og skabe flere succeser sammen med borgerne.“ Den interne konsulentuddannelse giver deltagerne mulighed for at lære mere om, hvad der giver værdi

for borgeren, og for samtidig at blive skarpe på, hvad der skaber værdi i den daglige opgaveløsning, uddyber Michelle: „Hvis vi sætter os over på den anden side af bordet og ser verden derfra, så øges vores refleksion om, hvordan vi kan arbejde videre derfra – set ud fra borgerens hele livssituation. Det er den rejse, vi er på med „Sammen finder vi ud af det,“ fortæller Michelle.

### Produktive forstyrrelser

Den interne uddannelse er også med til at øge opmærksomheden på, hvilke ressourcer der eksisterer i det kollegiale netværk. Medarbejdere hives ud af dagligdagens kendte mønstre og rammer for at møde kollegaer fra hele kommunen. Michelle fortæller, at uddannelsen således er med til at skabe større kendskab medarbejderne imellem – og hermed en større opmærksomhed på, hvilke fagpersoner der skal og kan hentes ind hvornår i den konkrete opgaveløsning med borgeren: „Viden om vores kollegaers kompetencer er afgørende for succes af den samlede løsning med borgerne. Et velfungerende samarbejde er et vigtigt fundament, når det er borgerens udvikling og muligheder, der er i fokus. Derfor kommer det både borgeren og os selv til gode, hvis vi bliver ved med „at forstyrre“ hinanden,“ fortæller Michelle.

Uddannelsen sætter fokus på at forløse ressourcerne hos borgeren – og hos kollegaerne. „Når vi som fagprofessionelle evner at gøre dette med en samtidig opmærksomhed på vores rolle som myndighed, så når vi langt,“ fortæller Michelle, der oplever, at det er vigtigt at kunne balancere dette, også i hendes daglige arbejde med borgere, der søger forskellige hjælpemidler: „Vi skal spørge ind til ønsker og drømme hos borgeren – fordi det ikke altid er det, de søger om, som de drømmer om. Derfor skal vi indlede samtaler, der bringer os tættere hen imod at forstå disse egentlige mål og ønsker. „Sammen finder vi ud af det“ åbner op for metoder til at komme omkring hele mennesket. Vi bliver endnu mere opmærksomme på, at det gode liv er et vigtigt aspekt af selv de helt små samtaler og dialoger med borgerne.“



## UDFORDRINGER OG BARRIERER FOR RELATIONEL VELFÆRD

I forbindelse med redesignet af projektet „Sammen finder vi ud af det“ har ledelsen i Billund Kommune peget på fem indsatsområder, som skal bidrage til at adressere de udfordringer og barrierer, der er opstået med projektet. På direktionens initiativ har ledelsen med disse fem initiativer og særligt strategiske fokusområder for redesignet taget hånd om den fremadrettede indsats omkring projektet. Indsatsområderne er: 1) at matche fagområdernes behov og mål, 2) at koble til de strategiske mål, 3) at integrere i den almindelige ledelse, 4) at være en mentalitet frem for et projekt, 5) at praktisere på tværs af organisationen. Vi kommer ikke til at uddybe alle fem indsatser her, men vi har udvalgt de to, som vi oplever som generelle udfordringer, som vi ser går igen i andre udviklingsprojekter, og det er henholdsvis 1) presset som lederne befinder sig i imellem driftsopgaver og udviklingsarbejdet og 2) det tværfaglige samarbejde i organisationen.

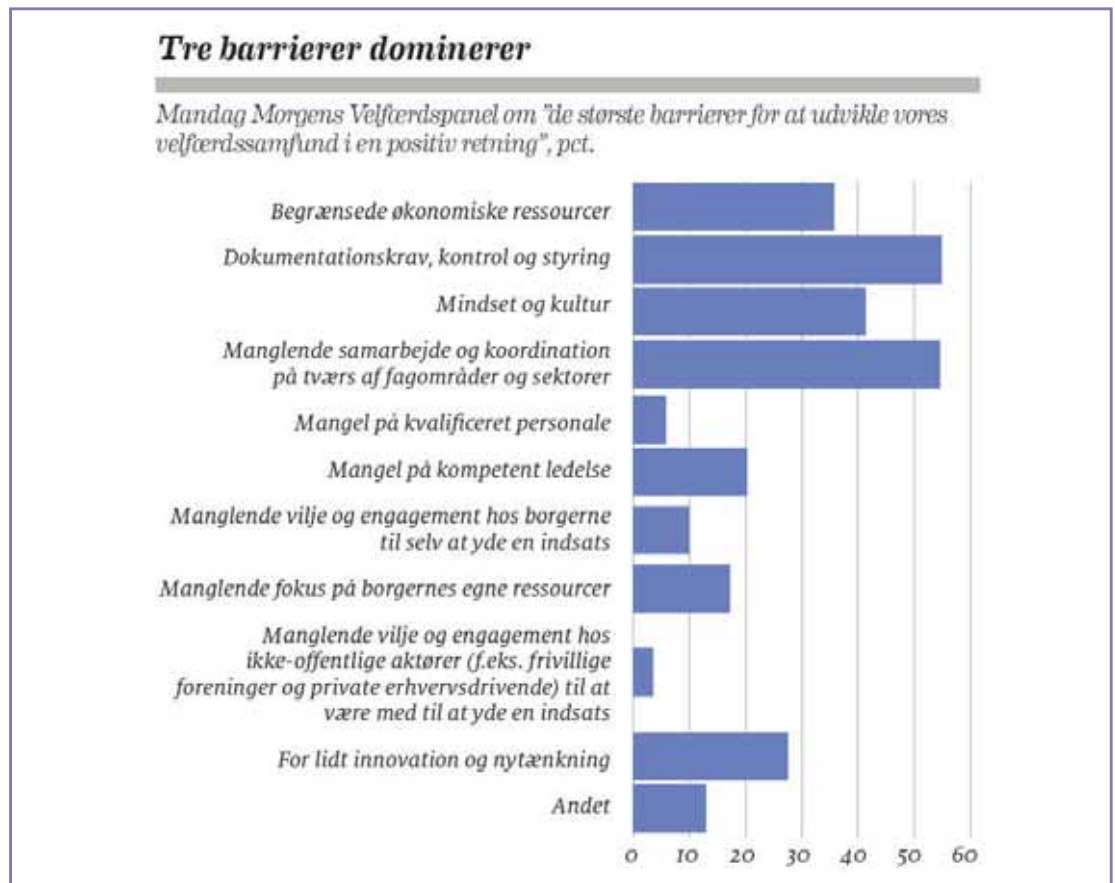
De fem indsatsområder er ikke som sådan nye indsatsområder for projektet. Flere af ideerne og indsatserne var med i projektet fra start, blandt andet i opdraget til Billund Kommune ved projektstart. Men det har alligevel vist sig, at der undervejs i forløbet ikke har været nok fokus på de fem indsatsområder, der nu med redesignet bliver yderligere aktualiseret. Erkendelsen af, at disse indsatser skal have en særlig opmærksomhed, kunne vi som eksterne konsulenter godt have ønsket, var kommet til Billund Kommunes ledelse før. Men dette bekræfter en væsentlig pointe om de dialogiske forandringsprocesser; at erkendelser ikke kan forceres. Erkendelser kommer, når de kommer, og vi kan ikke planlægge eller forcere de forandringsprocesser, der først og fremmest skal gennemleves hos de centrale deltagere. Komplexitetsteoretikeren Ralph Stacey beskriver det således: „Organizations change in an evolutionary way and the patterns of that evolution emerge in the many, many local interactions of all involved, in the many interplays of intention.“ (Bushe og Marshak, 2015: 157).

Det er vigtigt, at vi som konsulenter hjælper deltageren, her Billund Kommune, til selv at tale sig frem til egne erkendelser og ind i de givende perspektiver: „Klientens umiddelbare afvisning af den foreslåede proces kan forstås som en vanskelighed med at forholde sig til det foreslåede inde fra selve ideen. Men når de får mulighed for at *tale sig vej ind i en ide* om, hvordan en proces kan gennemføres, begynder de selv at kropsliggøre en proces, som udruster dem med en orienteringsgrammatik med hensyn til, hvordan de kommer videre i deres organisation.“ (Storch, 2012: 82).

Der skal fra konsulentens side støttes op og gives den tid, dette kræver hos deltageren selv. For så kan de centrale deltagere på eget initiativ foretage de nødvendige redesigns i projektet, når de som Billund Kommune finder det meningsfuldt og er klar til det. Der er en grund til, at der ofte i litteratur omkring organisationsudvikling henvises til, at langt størstedelen af igangsatte forandringsprojekter ikke realiserer de forventninger til gevinster, som motiverede forandringen til at begynde med. Det at ændre en kultur i stor skala er en kompleks affære, og der er mange dagsordner i spil samtidigt. Typisk skal man drifte organisationen, samtidig med at man skal forandre den. Man skal turde bryde vaner og være risikovillig, samtidig med at man skal overholde eller reducere budgettet. Man skal investere tid og ressourcer i nye aktiviteter, men uden at få flere timer til det. Herudover er der nogle helt jordnære forhold, som knytter sig til, at ledere og medarbejdere skal gøre ting, de enten personligt kan være imod, eller som de ikke selv helt forstår, hvilket siger sig selv, ikke er optimale vilkår for at skabe forandring. Kort sagt, er det nemt at få øje på, hvorfor det kan være svært. Også „Sammen finder vi ud af det“ er løbet ind i udfordringer, som vi gerne vil dele for at udfolde, hvordan det at arbejde dialogisk med forandringsprocesser også handler om at have modet og handlingsdueligheden til at revurdere om de samtaler, vi har i det planlagte forløb, bringer os derhen, hvor vi ønsker.

I Billund Kommune er det sidste halve år af projektets forløb genforhandlet for at adressere særligt to udfordringer. Den ene dimension er ledelsesmæssig opbakning til forandring, og den anden er manglende tværfagligt samarbejde. I det følgende vil vi pege på disse to dimensioner, som ikke bare udgør et benspænd for dette projekt, men er noget, som vi genfinder i andre projekter.

Nedenstående model fra Mandag Morgens velfærdpanel i publikationen „Mod mere velfærd“ fra september 2016 understøtter, at det manglende tværfaglige koordinerende samarbejde og den manglende ledelsesmæssige opbakning udgør nogle af de mest centrale barrierer for udviklingen mod bedre velfærd:



(Mandag Morgen 2016)

Kigger vi igen lokalt i Billund Kommune, danner der sig et klart billede af den ledelsesmæssige opbakning. Billedet fortæller en historie om, at der, hvor ledelsen lokalt har taget den nye dagsorden til sig, også er der, hvor medarbejderne rykker mest, og der, hvor medarbejderne skaber de bedste resultater i den nye ramme. Hornstrup (Hornstrup & Johannesen 2013) peger på, at ledelsesmæssig insisteren er afgørende for at skabe forandringer. Det betyder ikke, at lederne skal lave alt om i deres egen praksis, tværtimod. Men det betyder, at lederne skal have blik for, at deres engagement og insisteren på, at medarbejderne skal arbejde med den pågældende forandringsdagsorden, er helt essentielt og at de skal bidrage og hjælpe til med at fjerne de forhindringer, som deres medarbejdere oplever at stå med i forhold til at kunne lykkes med projektet. I forbindelse med en statusevaluering, hvor vi spurgte ind til forandringsagenternes oplevelse af, hvor deres øvrige kollegaer var i forhold til projektet, samt i hvor høj grad de oplevede ledelsesmæssig opbakning, viste der sig et klart mønster, som vi tydeligst så i de store velfærdsområder med mange medarbejdere. Undersøgelsen viste en tæt sammenhæng mellem den oplevede ledelsesmæssige opbakning og de øvrige medarbejders engagement og deltagelse. Undersøgelsen viste yderligere to ting, som er værd at nævne. Den ene var, at lederne generelt vurderede deres eget engagement i forandringsarbejdet højere, end medarbejderne gjorde. Budskabet til lederne synes at være, at de skal udøve langt mere ydmyghed om egen ledelsespraksis og øge opmærksomheden på, hvad medarbejderne udtrykker som væsentligt for, at de kan opleve at være medinddraget og ansvarliggjort i forandringsprocessen. Fra de mange supervisions- og opfølgningssamtaler, vi har haft gennem forløbet med forandringsagenter, kan vi kende billedet og har på den ene side haft ledere, som giver udtryk

for, at de gør alt, hvad de skal i forhold til forandringsarbejdet, men når vi efterfølgende snakker med deres medarbejdere, kan de ikke genkende dette billede. Vores budskab har i disse tilfælde været, at begge parter skulle bruge mere tid på at fokusere på kvaliteten af deres samarbejde end på kvantiteten af det, de gør. Det giver ikke megen mening at afholde møder, hvis ikke de opleves produktive, meningsfulde eller udviklende.

Sidste opmærksomhedspunkt er, at forskellen mellem dem, der er med i projektet, og dem, der ikke er, er stor. Det er, som om man enten er med, eller også hægter man sig selv af i processen. Der er ikke så meget midt i mellem. Derfor bliver forskellene stadig større mellem de afdelinger, som lykkes med nye praksisformer og trives med det, og dem, der ikke kommer i gang.

Et andet mønster, som træder meget tydeligt frem, er den manglende tværfaglige opgavekoordinering. I de senere år er der generelt i kommunerne kommet fokus på de såkaldte dyre borgere. Socialstyrelsen har offentliggjort, at der inden for de sociale indsatser årligt bruges 45 mia.kr., hvoraf der alene findes dokumentation for indsatserne på 10 % af disse midler. KL skriver i en nylig rapport at:

KL, Finansministeriet, Social- og Indenrigsministeriet har i 2015 gennemført en analyse af de dyreste og mest udsatte familiers træk på den kommunale økonomi. Her viser det sig, at 1 % af de dyreste borgere tegner sig for 22 % af de samlede individhenførbare udgifter, mens de dyreste 10 % af borgere tegner sig for 72 % af de individhenførbare udgifter. Analysen peger samtidig på, at disse borgere modtager mange ydelser. Det indikerer, at der kan være et potentiale i at sikre koordinerede, helhedsorienterede sagsforløb for disse borgere. (KL, august 2016)

## „LEDELSE HANDLER OM AT GÅ FORREST. NÅR NOGEN GÅR FORREST, KAN VI SAMMEN SKABE DE KULTURER, DER VIRKELIG GAVNER BRUGERNE AF INSTITUTIONERNE.“

I løbet af de seneste tre år har de på Søndre Skole ændret opfattelsen af og måden, hvorpå skolen drives. Der er ikke tale om forandringer af revolutionær karakter - men om små hverdagsmæssige skift, hvor nye aktører tænkes ind i arbejdet med og omkring eleverne. Dorthe Bønning Møller er som leder og forandringsagent én af dem, der har været helt tæt på udviklingen, helt fra starten af projektet. Allerede i forprojektet af „Sammen finder vi ud af det“ har skolen taget aktiv del i det, der ikke længere er et projekt, men en levet organisatorisk praksis, hvor både elever og forældre tænkes ind som vigtige samarbejdspartnere. Dorthe deler her i nedslag, hvordan skolen nu arbejder mere inddragende.

### Elever som konfliktmæglere

Besøger du Søndre Skole i frikvarteret, kan du være heldig at løbe ind i nogle af skolens nye konfliktmæglere - det er nemlig eleverne selv, der hjælper med at løse de udfordringer og konflikter, der opstår i pauserne. Korpset består af elever fra 6. årgang, der selv har ansøgt skriftligt om at komme på to dages uddannelse hos to af skolens lærere, der har specialuddannelse inden for mægling.

Skoleleder Dorthe Bønning Møller fortæller, hvordan dette tiltag har involveret eleverne i selv at kvalificere, hvad det gode samvær på skolen består af: „Med dette tiltag bliver eleverne selv mæglere, der i pauserne hjælper med at løse konflikter mellem elever. Det øger trivslen i pauserne, men vigtigst af alt, så kvalificerer dette tiltag alle elevernes forståelse af, hvordan vi skal være og agere sammen, og hvad det er for et ansvar, vi har for hinanden.“

### Vi troede, vi vidste, hvad inddragelse var.

Helt tilbage til da projektet „Sammen finder vi ud af det“ blev sat i søen, var Søndre Skole med i det innovationslab, der som pilotprojekt var med til at

kvalificere hele forløbet: „Vi troede dengang, at vi var gode til at inddrage, men vi var slet ikke klar over, hvor essentielt det er at inddrage elever og forældre i måden, hvorpå skolen drives,“ fortæller Dorthe. De tre ledere gik selv forrest i projektet som forandringsagenter med overbevisningen om, at det krævede ledelsesmæssig opbakning og nogle foregangsmænd at skubbe og mobilisere en hel skole i én retning. „Ledelse handler om at gå forrest. Vi skulle vise, at dette var vigtigt - at dette var noget, vi troede på, og at dette kunne give noget. Og det har det - virkelig givet noget.“ Dorthe fortsætter: „Det betyder ikke, at vi ikke stadig har overvejelsen omkring, om det nu var det rigtige at sende tre ledere og ikke tre medarbejdere af sted på uddannelsen. Havde vi gjort det sidstnævnte, så var vi som ledere måske blevet udfordret mere på det, vi ikke ser fra vores position.“



Denne nysgerrighed og undren over egen praksis i forhold til de ledelsesmæssige valg, som Dorthe viser med sin ærlige refleksion, viser sig faktisk at være det mest centrale redskab i den succesfulde inddragelse. Dorthe fortæller:

>>

„Vi tænker fortsat i, hvordan vi kan få nogen til at deltage mere, i måden vi driver skole på. Vi spørger ud: Hvad skal der til, for at I forældre kommer på skolen? Det skal vi have en fortsat nysgerrighed på. For de vil gerne inddrages, men skal spørges til hvordan.“

### **At turde give fra sig og at turde at gå forrest - det gør vi i Billund**

Samskabelse og ledelse af samskabelse handler både om at gå forrest, men samtidig også om at have modet til at gå forrest ind i et åbent land, hvor langt flere personer har definitionsretten over, hvordan praksis skal udfolde sig her. Dorthe uddyber, hvordan denne færdighed og dette nye syn på skolens opgaver har udmøntet sig de seneste år: „Udbyttet for os er, at vi er blevet meget mere bevidste om, at ansvaret for at drive skole selvfølgelig er vores, men også at det skal udbydes til andre. Vi er blevet bevidste om, at inddragelsen er det, der giver dem, eleverne og forældrene, noget vigtigt - noget af stor værdi. Med forløbet har vi haft mulighed for at tage stilling til, hvorfor det er vigtigt at give dette fra os, og det er her, der opstår nye muligheder, når vi bliver så selvrefleksive på egen praksis.“

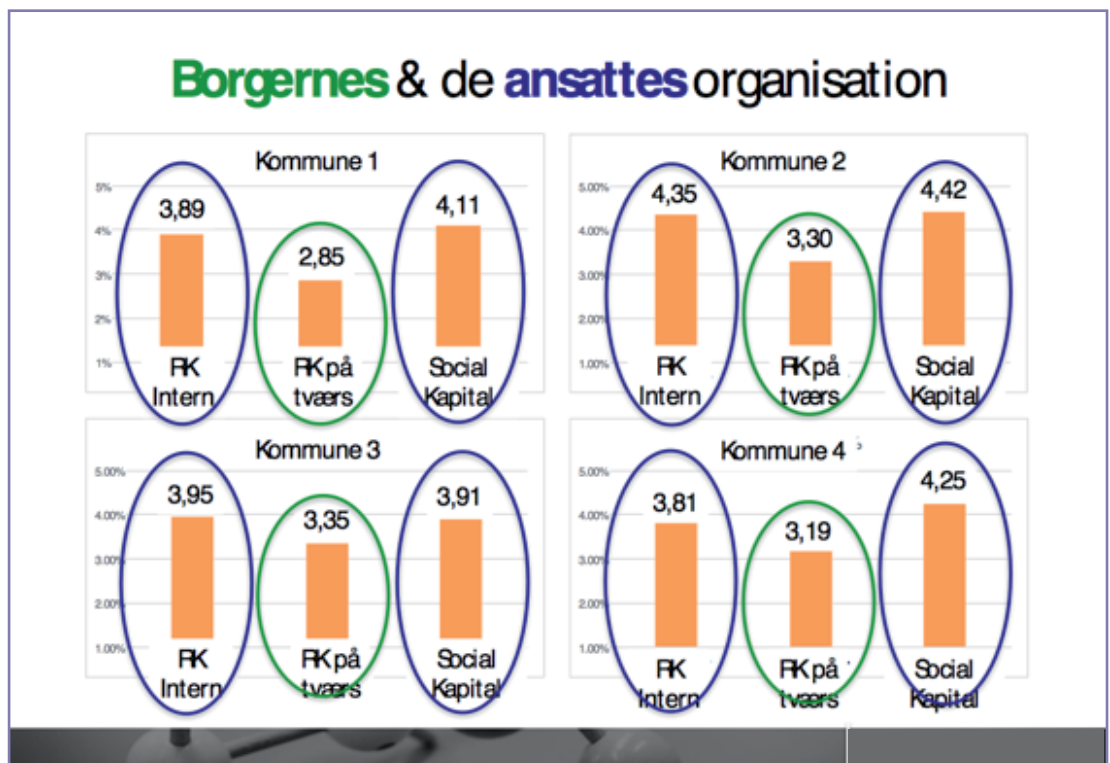
At blive bevidst om, hvordan skolen kan inddrage nye aktører op gennem hele systemet, handler ikke om store initiativer og store bannere, men om små tiltag i dagligdagen.

I dag er „Sammen finder vi ud af det“ ikke bare et projekt. Det er blevet til en levet organisatorisk praksis på Søndre Skole, i kraft af de små hverdagsmæssige forandringer der sker på skolen. Det handler ikke kun om at lave nye tiltag, fortæller Dorthe. Det handler om at overveje, hvilke tiltag der bør gennemføres - og således runder hun interviewet af med at uddybe, hvad hun ser som særlig vigtigt at have for øje, når vi sammen fortsat skal lykkes med at skabe nye kulturer og forandringer, der kan være med til at gøre en positiv forskel for brugerne af institutionerne:

„Refleksiviteten har været til stede gennem hele forløbet. Vi overvejede at lave en studiekreds, hvor forældre kunne inddrages, men efter overvejelse valgte vi ikke at gennemføre det, af flere årsager. Andre projekter er søsat med stor succes - også i netværket omkring skolen, hvor vores SFO og juniorklub i dag gør meget mere omkring forældresamarbejde og har stigende medlemstal. Og således er der mange små og gode historier, vi kan dele - fordi vi har haft evnen til at reflektere over tiltagene undervejs og er blevet mere bevidste om, hvor og hvorfor det er vigtigt at inddrage - for så kan vi sammen skabe de kulturer, der virkelig gavner brugerne af institutionerne,“ slutter Dorthe.

Denne udvikling er ikke gået Billund Kommune forbi, hvorfor der arbejdes dedikeret på at skabe de forbindelser i organisationen på tværs af afdelinger, der skal til for at kunne løse disse komplekse udfordringer. Disse angribes i grupper med ledere og forandringsagenter, centreret omkring identificerede målgrupper og problematikker med det formål at udvikle og afprøve nye praksisser. Evalueringen af projektet halvvejs viste netop den tendens, som vi finder i mange kommuner, at manglende samarbejde på tværs af afdelinger og forvaltninger udgør den største forhindring for at løse disse udfordringer og dermed lykkes i samarbejdet med borgerne. Grupper arbejder med afsæt i samme dialogiske værktøjer, som er anvendt løbende gennem hele projektet, hvor idéer udvikles og efterprøves i praksis for efterfølgende at blive samlet op og udviklet yderligere i løbende iterationer. Et centralt værktøj i dette arbejde er relationel koordinering (Gittell, 2016), hvor forbindelserne synliggøres, og kvaliteten af disse indarbejdes i indsatserne.

I vores undersøgelse pegede især medarbejderne på, at silostruktur og økonomisk detailstyring blev oplevet i dagligdagen som væsentlige barrierer for at kunne samarbejde med borgerne omkring unikke løsninger. I andre undersøgelser, vi har udarbejdet, har vi fundet et interessant mønster, som går på tværs af kommunerne. Generelt anses det daglige samarbejde som godt, og der er høj social kapital i afdelingerne, et udtryk for god samarbejdsevne og tillid til hinanden i rammen af den opgave, der skal løses. Men går vi ind og kigger på kvaliteten af samarbejdet på tværs af områder og afdelinger, finder vi et andet billede. Hvor det interne samarbejde er godt, er tallene mellem afdelingerne dårlige. I nedenstående figur ser vi, at tallene for det interne samarbejde (social kapital) og tallene for relationel koordinering i afdelingerne følger hinanden, men ser vi på tallene mellem afdelingerne, falder de signifikant fra et godt niveau til et dårligt niveau. Det, som er væsentligt at forholde sig til, er, at set fra en borgers perspektiv, så er det den tværfaglige opga



veløsning, eller mangel på samme, som de møder, mens den sociale kapital udtrykker et internt perspektiv, hvor fokus er på, hvordan vi har det med hinanden. Ergo er det borgeren, som betaler en pris for, at samarbejdet ikke fungerer. Den organisatoriske kompleksitet er så at sige forskudt over til borgerne. Med tidligere tal fra KL, hvor 10 % af borgerne optager 72 % af de samlede personhenførbare omkostninger, er det ikke en uvæsentlig del af det kommunale budget, som er bundet op i forløb med borgerne, hvor det organisationen er dårligst til (tværgående samarbejde), er den enkeltstående mest afgørende dimension i forhold til at lykkes med komplekse udfordringer i samspil med borgerne. De kommuner, som lykkes med at tage denne udfordring op og skabe stærke samarbejdende tværfaglige miljøer i samarbejde med borgerne, er også de kommuner, som finder penge til at løfte velfærden til glæde for de andre 90 % af borgerne.

I tæt relation til forløbet i Billund kan vi pege på den dialogiske tilgang som muliggørende det at adressere disse problemstillinger, såvel som det også er de udfordringer, der kræver særlig opmærksomhed i projektet i Billund. At tænke og agere dialogisk handler også om gentagende at gentænke egne formater og strukturer over for-

løbet, og Billund Kommune har med nye sejl for projektet ageret på de opmærksomhedspunkter og udfordringer, de opfattede som essentielle og aktuelle – ledelsesmæssigt commitment og en manglende evne til i radikal forstand at arbejde på tværs af sektorerne. Billund Kommune viser modet og handlingsdueligheden til, med nye strukturer for det næste halve år af projektet, at adressere dette. Det dialogiske set-up fordrer en sådan fleksibilitet, og den konstant reflektive overvejelse omkring hvorvidt det, vi gør, bidrager tilstrækkeligt til det, vi ønsker at opnå. Dømmekraft er en central dyd og kompetence, som både den dialogiske praksis og en mere relationel orienteret velfærdsudvikling efterspørger – hvor både de enkelte praktikere i ethvert møde med borgerne står i en mere åben og uforudsigelig dialog omkring borgerens unikke ønsker til eget liv og på et strukturelt niveau, hvor organisationen med større omskiftelighed skal tilpasse sig det at understøtte den mest kvalitetsrige opgaveløsning – det er ikke opgaveløsningen, der skal tilpasse sig organisationens strukturer. Det er villigheden til at drage ud på selve rejsen mod mere dialogisk udviklings(sam)arbejde, der skaber de gode forudsætninger for, at vi i fællesskab kan skabe mere relationel velfærd og ny relationel ledelse.

# AFRUNDING

Kigger vi i dag fra et helikopterperspektiv både tilbage og ned på „Sammen finder vi ud af det“, er gevinsterne mangfoldige og læringen stor for alle, der har været og stadig er involveret i processen. Det er særlig tydeligt, at man kan drage forskellige konklusioner på forskellige tidspunkter i forløbet, og at den væsentlige læring her omhandler, hvordan det at bevæge sig i et dialogisk forandringsunivers er at tillære sig evnen til at indgå i praksis, der er under konstant forandring. Og her har det at initiere nye dialoger og samtaler et stort potentiale for at rette denne forandring i en ønsket retning.

Med afsæt i en dialogisk tilgang kan store organisatoriske projekter organiseres på en måde, der bringer mange aktører, der er helt tæt på praksis, ind i samtaler, der er med til at definere og rette bevægelserne. Denne form for forandringsproces indeholder accepten af at sige ja til bøvl. Et gunstigt og produktivt bøvl, hvor man havner i nye problemstillinger og samtaler, og hvor de deltagende havner i nye mønstre og på nye rejser, som de også vil finde svære at være en del af undervejs. Tydeligt er det, at gamle vaner bliver synlige igennem forstyrrelser, igennem nye mobiliserende aktiviteter, nye møder, nye samtaler, der bringer organisationen i ny retning. Det, der forekommer bøvl i ét perspektiv, kan på sigt vise sig at være produktivt. Det kan også føre til en afvikling af nogle aktiviteter. Det er en afklaring, der i øjeblikket er usynlig for dem, der står midt i bevægelsen. Hele forløbet i Billund Kommune har centreret sig om at kvalificere det at stå i selve denne forandring. Det at kunne udvikle en evne til

at være i og stå med de spørgsmål, der naturligt opstår ind i de dialogiske rammer, er den orientingsmæssige færdighed, som vi har trænet med alle forløbets aktiviteter. Vi har arbejdet med at bevæge os væk fra det at ville ordne og begribe det organisatoriske liv til at arbejde ud i et mere åbent og uforudsigeligt eksplorativt møde med de borgere, det rent faktisk drejer sig om.

En vigtig lære fra forløbet er, at der i denne bevægelse er et stort behov for at være tydelig omkring forventningen til ledelse. Det er vigtigt at afstemme, hvilken rolle ledelsen skal spille i at sætte en ny dagsorden. Den del af projektet, der har været den største succes, har været det at lave en medarbejderdrevet proces, der derfra har skullet initiere og rette en videre organisatorisk udviklingsproces. Men her har vi også lært, at det er noget, der udfordrer de mere klassiske organisatoriske relationer, da medarbejderne gives en ny initiativret og -pligt. Dette kan udfordre den klassiske forståelse af ledelse, der er hierarkisk funderet. I et dialogisk mindset anses ledelse ikke som det, at lederen bedriver en bestemt form for ledelse og slet ikke idéen om at 'lede gennem sine medarbejdere'. I et dialogisk mindset er ledelse samtaler, der finder sted som kvalificerende for organisationens efterspurgte og gunstige bevægelser – det er ikke vigtigt, hvem der tager beslutningen, men blot at samtalen finder sted og retter arbejdet mod det at træffe stadig klogere beslutninger. Den dialogiske ledelse kan ses analogt til det at invitere borgeren ind som væsentlig aktør i udviklingen og løsningen af vores velfærdsopgaver. Det, der er afgørende, er, at borgeren får et

ejerskab i forhold til de ting, der foregår. Vi skal ikke hjælpe borgerne ved at gøre tingene for dem eller overtage ansvaret for deres liv, men vi skal sørge for, at borgerne har de rette forudsætninger, så de rette aktiviteter og bevægelser sker i borgernes liv. Borgeren skal møde et system, hvor de fagprofessionelle har givet afkald på egenrådig definitionsret over ydelsen. På samme måde skal den dialogiske leder være parat til at afgive definitionsretten over organisationens bevægelser og invitere medarbejderen ind i samtaler, der gør ledelse til et lederskab, som medarbejdere og ledere kvalificerer sammen, i fællesskab (Storch, 2012).

Zoomer vi ud og ser på det større billede for vores velfærdsudvikling, er det tydeligt at mange kommuner er godt på vej i arbejdet mod at tænke og praktisere velfærd med et mere inddragende og relationelt afsæt. Flere og flere gode praksisnære

fortællinger om bæredygtig velfærd er med til at påvise, at den praksis, vi efterspørger, allerede er ankommet mange steder rundt i landet. Det øgede samarbejde, der bringer mange nye aktører på banen, der skaber nye netværk og forbindelser, der har en afgørende betydning for, at kvalitet- og effektivitetsdagsordenen i den offentlige sektor tænkes sammen, som gode forudsætninger for hinanden. Det betyder blandt andet, at vi kan indfri en stor samfundsmæssig mulighed, der har både en betydeligt forretningsmæssig og menneskelig værdi. Relationel velfærd viser, at både øget kvalitet og effektivitet kan være resultater af et godt samarbejde.

Vi håber, at fortællingen her har bidraget til, at du er blevet inspireret til at drage med videre på rejsen mod mere og bedre velfærd.

# REFERENCER

- Bushe, G. & Marshak, R.J. (red.) (2015): *Dialogic Organization Development*. Berrett-Koehler Publishers, USA.
- Gittell, J.H. (2016): *Relationers betydning for høj effektivitet*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hornstrup, C. & Johansen, T. (2013): *Strategisk relationel ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Storch, J. (2012): *En systemisk organisation*. Forlaget Mindspace.
- Mandag Morgen (2015): *Kommune betyder fællesskab*. Online. Tilgængelig på [http://relationelvelfaerd.dk/wp-content/uploads/2016/01/Final\\_Kommune-betyder-f%C3%A6llesskab\\_web\\_09.12-3.pdf](http://relationelvelfaerd.dk/wp-content/uploads/2016/01/Final_Kommune-betyder-f%C3%A6llesskab_web_09.12-3.pdf)
- Mandag Morgen (2016): *Mod mere fælles velfærd*. Online. Tilgængelig på <https://www.mm.dk/report/saerpublikation-mod-mere-faelles-velfaerd/>
- KL (2016): *NOTAT: Bilag 6: Kortlægning af udvalgte initiativer og analyser*. Online. Tilgængelig på [www.kl.dk/ImageVaultFiles/id\\_79389/cf\\_202/Bilag\\_6\\_-\\_Kortlaegning\\_af\\_udvalgte\\_initiativer\\_og\\_a.PDF](http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_79389/cf_202/Bilag_6_-_Kortlaegning_af_udvalgte_initiativer_og_a.PDF)
- NESTA (2013): *The Business Case for People Powered Health*. Innovation Unit, PPL.

MENNESKET, BLIVER  
TRANSPARENT, NÅR DETS  
INTIMSFÆRE OG  
RELATIONER IKKE  
LÆNGERE ER PRIVATE.

## TRANSPARENS SAMFUNDET

104 SIDER

ISBN (TRYKT BOG):  
978-87-92542-98-4

PRIS: 150 KR.

ISBN (E-BOG):  
978-87-92542-99-1

PRIS: CIRKA 105 KR.



# BYUNG-CHUL HAN



MIDT I DEN DIGITALE SVÆRM  
FARER ALTING FORBI, ALT  
FOR TÆT PÅ. DER ER BEHOV  
FOR ET FORSVAR FOR  
RESPEKTEN OG DISTANCES  
PÅTOS.

## I SVÆRMEN

116 SIDER

ISBN (TRYKT BOG):  
978-87-93535-04-6

PRIS: 170 KR.

ISBN (E-BOG):  
978-87-93535-05-3

PRIS: CIRKA 120 KR.

# OM BIDRAGYDERNE

## **JULIE NØRGAARD**

er konsulent og redaktør hos joint action. Hun er optaget af det pædagogiske felt og arbejdet med at skabe gode forudsætninger for myndiggørende dannelsesprocesser og læring – for enkeltindivider og organisationer. Julie arbejder blandt andet med filosofisk praksis, hvor hun underviser på filosofiske fordybelsedage for ledere i Region Sjælland. Julie har et øje for, hvordan det at arbejde med sprog og fortællinger kan være vigtige hjørnesten for organisationer og individer – og for udviklingsarbejdet med dem.

## **JACOB STORCH**

har med sin internationale profil været banebrydende for systemisk rådgivningspraksis. Jacob etablerede i 2014 konsulentforretningen, joint action, der bygger bro mellem forskning på Aarhus Universitet og konsultativt arbejde for at fremme en mere samskabende og relationel funderet velfærdspraksis. Jacob er initiativtager til og hovedarrangør på den internationale konference Relationel Velfærd.

Redaktionsgruppen består af:



**MARIANNE KØLLE**

Forlaget Mindspace  
Ryesgade 77, kld. th.  
2100 København Ø  
[www.forlagetmindspace.dk](http://www.forlagetmindspace.dk)  
[kontakt@forlagetmindspace.dk](mailto:kontakt@forlagetmindspace.dk)



**CARSTEN HORNSTRUP**

joint action  
Søren Frichs Vej 44D  
8230 Åbyhøj  
Tlf. (+45) 27 13 40 80 /  
[carsten@jointaction.dk](mailto:carsten@jointaction.dk)