

# STRATEGISK STORYTELLING

*Stærke hverdagshistorier viser, at fremtiden allerede er ankommet*

*Af Morten Hyllegaard*

En relationel forståelse af velfærd stiller helt nye krav til de organisationer, der arbejder med velfærd, både i offentlig, privat og tredje sektor. Vi er midt i et regulært paradigmeskifte i velfærdssamfundet, der kræver betydelige forandringer i den måde, vi arbejder med velfærd på. Heldigvis er hjælpen til at understøtte den nødvendige forandring nær, for en strategisk brug af gode historier fra hverdagen kan være et effektivt værktøj til at skabe forståelse, accept og mening og derigennem succesfulde forandringer.

Velfærd er under hastig forandring. Vi går fra en forståelse af, at velfærd er den service, det offentlige leverer til borgerne, til en forståelse af, at velfærd er noget, vi skaber i fællesskab. At velfærd ikke måles i mængden af ydelser eller antallet af minutter, men i borgernes gode liv. Det understreges tydeligt af dette temanummer, der netop er helliget den relationelle velfærd.

Baggrunden er ikke mindst den udbredte smalhals i den offentlige økonomi, der har sat pres på alle velfærdsorganisationer. Langtidsudsigterne for dansk økonomi er fortsat så dystre, at kommuner og regioners økonomi vil være mere end stram, så langt øjet rækker frem. Det betyder, at alle løsninger, der indebærer et 'send flere penge', ikke duer. I stedet er der en udbredt nysgerrighed og nødvendighed i forhold

til at finde andre veje til at skabe bedre resultater.

Relationer er et af de forhold, der bliver tillagt stadig større betydning i arbejdet med at skabe bedre velfærd. Det handler både om de professionelle relationer til hinanden, om systemets relationer til borgerne og om en grundlæggende anerkendelse af vigtigheden af de relationer, som borgerne indgår i.

For livet leves i relationer, og relationer har stor betydning for, hvordan vi klarer os. Men arbejdet med relationer stiller samtidigt nye krav til velfærdsorganisationer og de medarbejdere, der arbejder med velfærd, både i offentlig, privat og tredje sektor. Og det stiller nye krav til den måde, vi uddanner, ansætter, organiserer og sætter rammer for velfærd.



I en sådan situation er det min erfaring, at en strategisk brug af gode historier fra hverdagen kan være et vigtigt værktøj til at skabe forståelse, accept og mening og derigennem understøtte succesfulde forandringer. Denne artikel giver derfor et praktisk perspektiv på, hvordan konkrete historier fra en organisations hverdag kan hjælpe forandringerne på vej. Det gør den med udgangspunkt i erfaringer fra konkrete projekter for en række kommuner rundt om i landet og eksempler herfra.

### Arbejdet med relationer er nyt og velkendt på samme tid

Det paradoksale er, at arbejdet med relationer er nyt og velkendt på samme tid.

Der er ikke noget nyt i, at de fleste velfærdsopgaver handler om mennesker – om børn, unge, voksne og ældre – og at kvaliteten af de relationer, som fagpersoner har til disse mennesker, har enormt stor betydning for at lykkes med den opgave, der er udgangspunktet for relationen. Det er også en kendt sag, at velfærdsorganisationerne er befolket med personer, der gerne vil arbejde med mennesker, og både er drevet af, og er uddannet til, at gøre en forskel i mødet med netop de mennesker (Andersen, 2011).

Det nye er erkendelsen af, 1) at gode relationer i mange tilfælde er det altafgørende for at lykkes med en organisations kerneopgave, og 2) at vi har skabt et system, hvor det er systemets aktivitet og tilbud til borgeren, der

er i fokus, mere end det er det liv, borgeren lever, og de relationer, det liv leves i.

Det medfører en række store forandringer, som jeg skal komme tilbage til, for først vil jeg gerne slå fast, at gode relationer skaber resultater. At de er vejen til at lykkes med de opgaver, vores velfærdsorganisationer er sat i verden for at løse.

Vi kan bruge skolen som et eksempel. Udover at børns trivsel i skolen er et mål i sig selv, viser forskningen også, at faglighed og trivsel hænger meget tæt sammen (Jensen, 2014), og at eleverne ganske enkelt lærer mere, når de trives i skolen. Årsagen er forholdsvis klar: Hvis et barn ikke trives, efterlader det et mindre overskud til den læring, der er et andet afgørende mål med det at gå i skole. Trivsel, herunder ikke mindst de relationer til både voksne og andre børn, som skoleelever indgår i, er altså en forudsætning for deres læring. Psykolog Ulla Dyrlov, der er forfatter til bogen "Det professionelle kram", sætter det faktisk endnu skarpere op. Hun siger, at barnets trivsel i skolen betyder alt. For først når barnet trives, bliver der plads til læring (Dyrlov, 2015).

Et andet eksempel er fra landets plejehjem. Her er det veldokumenteret, at den sociale spisesituation har stor betydning for, hvordan beboerne oplever måltidet, og hvor meget de spiser. Det gælder i øvrigt også for os andre. Det er dog særligt interessant i forhold til et plejehjem, da op mod 60 pct. af beboerne på de



danske plejehjem er underernærede – med store konsekvenser for både deres individuelle sundhedstilstand og den regning, det efterlader sundhedsvæsenet med. Ugebrevet A4 skrev for nylig på baggrund af tal fra Københavns Universitet, at underernæring i sundhedsvæsenet koster det danske samfund milliarder af kroner og forringer livskvaliteten hos en lang række borgere (Toft, 2016).

Et sidste eksempel i denne omgang kan findes i kræftbehandling. Brystkræftafdelingen på Ringsted Sygehus intensiverede støtten til de pårørende for på den måde at hjælpe de kræftramte med at håndtere bekymringen for deres nærmeste (Mandag Morgen, 2013). Det viste sig, at denne indirekte hjælp, hvor man flyttede blikket fra patienten selv til de relationer, der er de vigtigste i hendes liv – og hjælper de pårørende med at håndtere deres bekymringer – faktisk havde ganske stor betydning for patienternes sundhedstilstand.

### Hvordan skaber man forandring?

Erkendelsen af relationers betydning medfører en række store forandringer for stort set alle velfærdsorganisationer. Det har betydning for den måde, vi styrer, leder og designer organisationer på. Det har betydning for, hvem man samarbejder med hvordan. Og det har betydning for de roller, som både ledere og medarbejdere skal indtage. Som konsulent oplever jeg ofte, at erkendelsen af

relationernes betydning rejser et grundlæggende spørgsmål i en organisation om, hvordan man tager konsekvensen og får påbegyndt den ønskede forandring i både struktur og kultur. I denne artikel er det kulturen, og den kommunikative understøttelse af en kulturudvikling, der er i fokus. Det skyldes ikke mindst, at organisationskulturen, forstået som de fælles grundlæggende antagelser (Schein, 1994), er nært forbundet med det at skabe mening i organisationen og dermed er et både oplagt og afgørende sted at fokusere i forandringsledelsen.

Hvis man ser på antallet af nye strategier i de offentlige organisationer, eller den tid, (top)ledelsen bruger på at udarbejde dem, kunne noget tyde på, at svaret på, hvordan man skaber forandring og udvikler kulturen i en organisation, skal findes i disse. Problemet er blot, at alt for mange strategier slår fejl og ikke skaber de resultater og den forandring, de blev sat i verden for at skabe.

Faktisk bliver de fleste strategier slet ikke gennemført. Internationale undersøgelser peger på, at op imod 90 pct. af målene i en strategiplan ikke opnås (Obed Madsen, 2011). Hvorfor? Blandt andet fordi mennesket er et vandedyr og derfor møder forandringer med modstand.

I en anerkendt artikel i Harvard Business Review, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", slog professor John P. Kotter allerede i 1995 fast, at

uden motivation er der ingen, der vil hjælpe forandringer på vej, og anstrengelserne er dermed dømt til at slå fejl (Kotter, 1995).

Alternativet til status quo skal være attraktivt og en større vision for forandringerne derfor være tydelig og meningsfuld. Ikke bare som mål, procedurer og metoder på papir – men som noget større, noget, den enkelte gerne vil være en del af. Her er der et stort potentiale i en relationel tilgang til velfærd, fordi den netop tager udgangspunkt i de nære relationer, der ofte vil opleves som meget meningsfulde.

Alligevel er der ofte alt for meget fokus på at gøre selve strategien færdig og flot, mens alt for få gør sig tilsvarende umage med at sikre, at strategien også bliver forstået og giver mening i organisationen. Oversættelsen af en strategi bliver ganske enkelt underprioriteret (Obed Madsen, 2013).

Sagen er, at alle implementerer deres egen oversættelse af strategien (Obed Madsen, 2013). Det betyder ikke, at der ikke skal laves flere strategier. Det betyder heller ikke nødvendigvis, at der skal laves bedre strategier. Det betyder blot, at der skal fokuseres langt mere på modtagelsen. På, hvordan strategien bliver læst, forstået og oversat i organisationen. Det er en opgave for ledelsen, der skal hjælpe oversættelsen på vej, bl.a. ved at overveje forskelle i kultur, faglige sprog og organisationsidealer rundt omkring i organisationen.

## Langt fra hverdagen

Strategien – og den underliggende analyse af den nye retning, en organisation skal bevæge sig i – er ofte formuleret på ledelsesgangen langt fra mødet med de borgere, en offentlig myndighed skal servicere, og derfor giver den ikke altid umiddelbar mening på lærerværelset, genbrugsstationen eller ved skranken på biblioteket. Den fanger altså for sjældent de konkrete relationer, som medarbejderne de steder er i.

På samme måde er strategien ofte skrevet i et abstrakt sprog, for at så mange som muligt fra organisationen kan identificere sig med den. Det betyder også, at flere er nødt til at oversætte strategien, så den passer til netop deres område og arbejdsopgaver (hvis de altså forstår, hvad den betyder).

Min erfaring er, at strategier med fordel kan underbygges af konkrete hverdagsfortællinger, der kan være med til at vise, hvad det er for en tilgang eller adfærd, som ledelsen ønsker at se mere af. I en stadig mere kompleks verden kan vi bruge fortællinger til at forstå os selv og vores plads i verden (Agger, 2016). Eksemplerne fra hverdagen viser de ønskede værdier og normer og ikke mindst, at den ønskede fremtid allerede findes rundt om i organisationen. Det kan være med til at tydeliggøre, at det nye, eksempelvis en relationel forståelse af velfærd, ikke bare er noget, vi siger, at vi gør, men noget, vi rent faktisk



gør til hverdag. Samtidig kan de konkrete eksempler pege på nogle af de bump, der kan vise sig undervejs, stille spørgsmål, udfolde dilemmaer og fejre succeserne.

Strategisk storytelling kalder jeg det, når det skal lyde flot. Gode historier fra hverdagen kunne det også hedde, hvis min jyske familie spurgte henover søndagsfrokosten. Det er i hvert fald både konkret og forsøgt holdt i et sprog og lixtal, der gerne skulle invitere andre end folk med en master i offentlig ledelse indenfor.

### Medarbejdere viser forandringen

Hele pointen med hverdagshistorierne er at finde nogle af de medarbejdere, der allerede gør noget af det nye – noget af det, som man ønsker sig mere af – og på den måde lade dem vise forandringen. De bliver ambassadører for en anden måde at gøre tingene på, men er samtidig med til at afmystificere, hvad det er for en forandringsproces, der er sat i gang.

Det har Rødovre Kommune eksempelvis haft held til. Sammen med kommunens centrale medarbejderudvalg fik de identificeret ni medarbejdere med vidt forskellige baggrunde og arbejdsområder. Gennem portrætter af dem og deres daglige arbejde bliver det tydeligere, hvordan kommunens strategi "Sammen om Rødovre" kan folde sig ud i praksis. Og hvordan de enkelte medarbejdere gør en konkret for-

skel for at udvikle rammerne om borgernes liv. De ni medarbejdere er beskrevet i en række portrætter, der blandt andet har været bragt i kommunens interne medarbejderblad, Den Røde Tråd.

Formålet har, som man kan læse i det magasin, der også er udgivet med alle portrætterne, "været at sætte ord på, hvordan kommunens medarbejdere kan bidrage, når den fælles velfærd skal udvikles og forbedres – og er dermed også led i den store kulturforandring, der er igangsat i hele Rødovre Kommune" (Mandag Morgen, 2015a). De ni konkrete historier giver de øvrige medarbejdere rundt om i organisationen et bedre grundlag for at oversætte strategien til deres hverdag.

Jeg viste portrætterne fra Rødovre til en filminstruktør, jeg kender. Han var ved at falde ned af stolen over de gode historier og personer, der i hans optik var en tv-serie værdig, fordi de giver "systemet" – der ellers godt kan virke stift og fjernt – et ansigt og nogle nuancer, som er vigtige.

Og der er masser af stærke hverdagshistorier om relationers betydning, der venter på at blive fortalt. Lad os se nærmere på en række historier fra nogle af de organisationer, som jeg har haft fornøjelsen af at arbejde med.

### Malathi møder borgerne, der hvor de er

Der er historien om Malathi Sivapathasundaram, der er social- og sundhedshjælper i Billund Kom-

munes hjemmepleje (2015b). Når hun hver morgen cykler de 7 kilometer til arbejde, bruger hun tiden på at tænke dagen igennem og forsøge at finde ud af, hvordan hun og hendes kolleger kan udfordre de borgere, de skal besøge. Ikke store udfordringer, men små skridt i den retning, borgerne ønsker sig. Det kan være, at borgeren skal træne finmotorikken og børste tænderne selv – som en del af at kunne klare dagligdagen mere på egen hånd igen. “Jeg tvinger aldrig borgerne til noget – det hverken kan eller vil jeg. De skal selv ville. Men når jeg kender deres mål, forsøger jeg at lokke dem til at tage små skridt i den retning hele tiden,” fortæller Malathi.

Hendes mål er at finde en måde at nå resultater sammen med borgeren på. “Jeg plejer at sige, at jeg går på arbejde med et bundt mentale nøgler. Når jeg møder en ny borger, forsøger jeg at finde den nøgle, der passer. Jeg kan låse alle op, når jeg lige har fundet ud af, hvilken nøgle jeg skal bruge. Det tager mig som regel en god uges tid,” siger hun.

Hele historien om Malathi kan, ligesom de to næste eksempler, læses i sit fulde omfang i den publikation, der er henvist til og som er frit tilgængelig på Mandag Morgens hjemmeside. Historien viser os, at det at finde den rette nøgle kræver, at man som Malathi møder borgerne, hvor de er, og lytter til deres behov, frem for at putte deres liv i skemaer og på tjeklister. Men også, at det

ikke bare handler om den enkelte borger, men også om at hjælpes ad med borgernes familier og venner. Familien er en del af borgerens liv, og Malathi gør sig umage for at huske også at tage sig tid til snakken og samarbejdet med dem. Det er hun, og andre social- og sundhedshjælpere som hende, jo ikke de eneste, der gør. Også pædagoger, lærere, sygeplejersker og mange andre faggrupper har tæt kontakt til både de borgere, deres arbejde centrerer sig omkring, og deres familie eller venner. Sådan har det altid været. Alligevel er de offentlige systemer tilbøjelige til at have et meget afgrænset fokus på den enkelte borger og det helt konkrete problem, der skal afhjælpes. Den relationelle pointe er, at vi ofte kan skabe både bedre og billigere løsninger ved at interessere os for de relationer, som borgeren indgår i. Historien viser både Malathi og hendes kolleger, at det er ok at bruge tid på de relationer, og at det bliver anerkendt, at relationerne har betydning.

For Malathi var det det for eksempel tilfældet i forhold til en ældre og underernæret borger, som hun kom hos. Ved at tage sig tid til dialogen med familien og gøre dem opmærksom på, hvad der gled ned, når hun hjalp den ældre dame med at spise, kunne familien bedre hjælpe med at købe mere af det. På den måde fik de meget enkelt hjulpet hinanden til at få den ældre dame til at spise lidt mere.



### Tommy laver alternative uddannelsesforløb

Der er også historien om Tommy Burmeister Madsen, der er jobkonsulent i Rødovre Kommunes jobcenter (Mandag Morgen, 2015a). Sammen med lokale virksomheder, skoler og forældre hjælper han nogle af de unge, der ikke trives på skolebænken, men har brug for jord under neglene og praktiske opgaver for at få energi til de boglige udfoldelser. Helt konkret lader han nogle elever skifte dele af skoleskemaet ud med en praktikplads. Det gøres i samarbejde med lokale virksomheder og ved at minimere undervisningspligten til 10 timer ugentligt.

De unge, der kommer på Tommys kontor, har mange forskellige baggrunde, udfordringer og fremtidsdrømme. En del af dem er løbet sur i at tage en ungdomsuddannelse, mens andre stadig kæmper med folkeskolen. De sidste taler Tommy ofte med om en praktikmodel, hvor man fritager de unge fra stort set al skolegang med undtagelse af fagene matematik, dansk og engelsk. Resten af tiden bruger de i et praktikforløb hos en lokal virksomhed, der har sagt ja til at hjælpe den unge lidt på vej.

For at kunne strikke den bedste løsning sammen er det helt afgørende, at Tommy har alle parter med om bord. Det gælder både den unge og forældrene, men også skolen, og det kræver, at Tommy formår at skabe en ny fortælling og lægge vægt på fælles fodslag

frem for på forskelle. Tommy selv har "blæksprutte-rollen" og samler trådene undervejs, stiller de svære spørgsmål og prøver at hjælpe den unge med at komme bedst muligt over de bump, der måtte dukke op på vejen.

Historien viser os, at det at arbejde med de relationer, borgeren indgår i, kræver, at man ikke bare fokuserer på det, der snævert betraget står i ens egen jobbeskrivelse, men tager ansvar for at strikke en sammenhængende løsning sammen.

Den viser også, at det handler om at stille krav til borgerne. Det nytter med Tommys egne ord ikke noget, at de unge tror, de kan forbedre deres karakterer til afgangsprøven og samtidig pjække hver fredag. "Jeg tør godt sige til dem: Du skal gøre dig umage," siger han.

Endelig viser historien, at det nogle gange er nødvendigt at gå til kanten af lovgivningen for at opnå det ønskede resultat. Fx at reducere undervisningstiden så meget, som det overhovedet er muligt, for at få skabt nogle anderledes rammer og succesoplevelser, som gerne med tiden skulle få lysten til at tage en uddannelse til at vokse igen.

### I Velfærdsrådgivningen falder ingen mellem to stole

Den sidste historie, jeg har taget med her, er en historie fra Hedensted Kommune, hvor man har samlet visitationsenhederne i Handicap, Træning, Hjemmehjælp og Hjælpemidler. Det er her,

borgerne kan henvende sig, når de har brug for hjælpemidler eller støtte til at klare ting i hverdagen.

Før Velfærdsrådgivningen blev etableret, kunne en borger, der både havde brug for hjælp til personlig pleje, træning og sygepleje som følge af f.eks. en hjerne-skade, opleve at blive sendt rundt mellem flere forskellige afdelinger, der arbejdede ud fra forskellige logikker og paragraffer i den sociale lovgivning. Resultatet var ikke altid de bedste løsninger for borgeren, og nogle borgere endte med at føle sig fortabt i systemet, fordi ingen for alvor tog opgaven på sig. Det skal den nye organisering gøre op med.

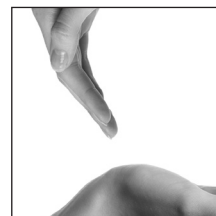
“Det er jo ikke, fordi vi tidligere har haft som mål at lave ukordinerede forløb for borgerne. Men vi har haft en tendens til at organisere os i meget specialiserede faglige miljøer, hvilket har gjort, at det i praksis har været svært at få skabt den nødvendige sammenhæng og samarbejde,” fortæller Dorthe Lykke Jensen, der er leder af Velfærdsrådgivningen.

Men at få skabt et sammenhængende forløb, der altid tager udgangspunkt i borgerens behov og ønsker, er ikke gjort med nye streger på organisationsdiagrammet og nogle nye lokaler. Det kræver helt nye arbejdsgange, nye samarbejdsformer og ikke mindst nye måder at bruge sin faglighed på, fortæller Jenny Bjerking, der er koordinator i afdelingen.

Historien viser, at forandringer både tager tid og er udfordrende for medarbejderne, som skal vænne sig til nye kolleger, an-

dre samarbejdsrelationer og nye krav. Fysioterapeuten, der er specialiseret i genoptræning af hænder efter operationer, skal vænne sig til at kunne se sin egen rolle i den samlede plan for, at borgeren kan klare mere derhjemme selv – hun skal samarbejde med både sosu'en og den medarbejder, der visiterer til hjælpemidler. Og rusmiddelkonsulenten skal se sin egen indsats som et vigtigt skridt i retning af, at borgeren bliver klar til uddannelse og beskæftigelse, og derfor samarbejde med både støttekontaktpersonen og jobkonsulenten.

Historien viser også, det fysiske møde mellem kolleger er afgørende. “Erfaringen indtil videre er, at det er helt afgørende for samarbejdet, at vi mødes ansigt til ansigt i teamet og får talt sammen jævnligt. Men det kræver, at medarbejderne føler, at de har deres ledes opbakning til at bruge den tid, det tager. Og det kan nogle gange være en udfordring, når hverdagen er travl, og der er mange borgere at se til,” fortæller Jenny Bjerking.



### Gode historier viser den ønskede kultur

De tre historier ovenfor er naturligvis taget lidt ud af en kontekst og risikerer i denne sammenhæng at fremstå som fragmenterede enkelthistorier, der viser det, vi godt ved allerede, nemlig at der er masser af velfærdsmedarbejdere, der gør et fantastisk stykke arbejde allerede.



Ikke desto mindre er det min oplevelse, at hverdagshistorierne kan noget. De er nemlig med til at vise den ønskede kultur, og at den allerede findes rundt om i organisationen. De viser meget konkret, hvordan nogle af de medarbejdere, der er borgernes ansigt på kommunen, agerer, når de gør det godt. Også selvom der er bump på vejen, frustrationer i massevis og svære dilemmaer forude.

Det giver en velfortjent anerkendelse til dygtige medarbejdere. Mine kolleger og jeg har flere gange modtaget søde mails fra medarbejdere, hvis gode arbejde og indsats vi har portrætteret. En skrev fx, at han havde fået meget ros af sine kolleger for artiklen og også selv var ret stolt af den. Han havde også vist den til familie og venner, og også de var med hans egne ord "meget imponerede af artiklen".

Ofte er historierne også ukendte for direktion og centralforvaltning, der kan have svært ved at følge med i alt, hvad der sker i kæmpestore organisationer. På den måde er de også et input til dem om, hvad der rører sig i organisationen, men endnu vigtigere noget, de kan bruge som konkrete billeder og fortællinger i deres dialog med politikere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og andre. Det styrker ledernes rolle som meningsskabere i store forandringer.

For at lykkes med at bruge gode hverdagshistorier kræver det, efter min erfaring, at man:

- har noget på hjerte og fortæller de historier, som bedst indkapsler den ønskede udvikling, som den er fastsat fx i strategier eller lignende.
- formår at identificere de personer eller steder i organisationen, hvor man allerede gør noget nyt og bedre.
- tør stille tingene lidt skarpere op, end man typisk gør i f.eks. kommunale notater.
- tør fortælle hele historien. Det gælder både dér, hvor det lykkes, og hvor processen har været god, og dér, hvor det er svært, eller hvor man ikke er nået i mål. Det handler om troværdighed.
- gør det kort og fortæller, så det er til at forstå (også for dem, der ikke har en master i offentlig ledelse).

Endelig skal historierne naturligvis bringes i spil ved alle tænkelige lejligheder. For kun på den måde kan de komme til at fungere som en fælles reference og et fælles pejlemærke i en organisation. De skal lægges på intranettet, de skal bruges på medarbejderdage, chefseminarer, ved nytårskure, og hvad der nu ellers er af anledninger til at samle folk. Ikke bare som heltekvad og succeshistorier, men som genstand for refleksion og diskussion. Og som invitationer til en dialog om, hvor organisationen er på vej hen, hvorfor og med hvilke implikationer. Det kan – i hvert fald i første ombæring – ofte gøres med en række simple spørgsmål. Hvorfor er hi-

historien vigtig? Hvad siger den om den udvikling, vi er i gang med? Hvilke spørgsmål eller dilemmaer rejser den? Hvad betyder den for dig eller os? Hvad kalder den på, at vi skal gøre anderledes? For selvom historierne kan være med til at hjælpe oversættelsen på vej, skal de stadig tages videre af modtagerne rundt om i organisationen. Og sandsynligheden for det stiger, hvis vi inviterer modtagerne med ind i fortællingerne og fortolkningen af disse.

Historierne skal måske også deles med lokale medier eller på kommunens Facebook-side som en invitation til omverdenen om at se, hvad det er for en forandring, der er i gang i kommunen. For også her, i dialogen med borgere og omverden, er der en stor opgave forude for alle velfærdsorganisationer. For den igangværende udvikling er betydelig, og indtil vi for alvor får taget hul på at gøre både årsagerne, implikationerne og mulighederne klare for den måbende offentlighed, vil forventningerne vedblive at være de samme. At velfærd er en service, det offentlige leverer til borgerne.

### Historierne er derude

Tilbage til strategien som middel til forandring.

Den er fortsat vigtig, men arbejdet med den er næppe de dyre chefers tid værd, hvis den ikke også giver mening og bliver forstået i organisationen. Det kræver noget andet af lederen end kolde facts og oplæsning af sekretaria-

tets talepunkter. Det kræver, at lederen viser, at han eller hun kender organisationen, kender til medarbejdernes hverdag og kan sætte ord og billeder på den forandring, som den nye strategi skal skabe. Eller konkrete eksempler på, hvilke hidtil utænkelige resultater endnu en organisationsændring skal muliggøre. Og at lederen samtidig tør vise, at det ikke er en fiks og færdig plan, som bare skal implementeres gennem faste standarder, men at der er plads til den nødvendige tvivl, stillingtagen og oversættelse i hverdagen.

Den gode nyhed er, at det ikke behøver at være svært. For de gode historier er derude.



### Referencer og litteraturliste:

- Agger, A. (2016). *Medfortæller. Mening, involvering og lederskab i vores komplekse verden*. København: Gyldendal Business.
- Andersen, L.B. og Holm Pedersen, L. (2011). Public service motivation: Et skjult potentiale i den offentlige sektor? *Administrativ Debat*, nr. 1, pp. 25-27.
- Dyrløv, U. (2015). *Det professionelle kram – En guide til fagfolk som arbejder med børn og unge*. København: Akademisk Forlag.
- Jensen, S.M. (2014). *Motiverende undervisning – tæt på god undervisningspraksis på mellemtrinnet*. København: EVA – Danmarks Evalueringsinstitut.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.

- Mandag Morgen (2016). En velfærd der kan bære. Mandag Morgen.
- Mandag Morgen (2015a). Sammen om Rødovre. Nye roller og kompetencer i velfærds kommunen. Mandag Morgen.
- Mandag Morgen (2015b). Kommune betyder fællesskab – i Billund finder de ud af det sammen. Mandag Morgen.
- Mandag Morgen (2013). Radikal velfærdsinnovation – Hvordan får vi mere effekt af innovationen? Mandag Morgen.
- Obed Madsen, S. (2011). What you see is what you get – et bud på et oversættelsesteoretisk ordforråd i strategisk arbejde. *Økonomistyring & Informatik*, 27(3).
- Obed Madsen, S. (2013). *Lederen som oversætter. Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*. København: Copenhagen Business School.
- Schein, E.H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Holte: Valmuen Forlag.
- Toft, N. (2016). "Man fastholder systematisk borgerne i underernæring". *Ugebrevet A4*, 10. marts 2016.