

Redigeret af Rasmus Byskov-Nielsen,
Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich

Billeder af Ny velfærd

– fra visioner til praksis

**Billeder af Ny velfærd
– fra visioner til praksis**

© 2015 forfatterne og Systime a/s

Kopiering og anden gengivelse af dette værk eller dele deraf er kun tilladt efter reglerne i gældende lov om ophavsret eller inden for rammerne af en aftale med Copydan. Al anden udnyttelse forudsætter en skriftlig aftale med forlaget.

Redaktion: Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich
Grafisk tilrettelæggelse og produktion: Systime a/s
Omslagsillustration: ©iStockphoto/sSplajn

Trykt hos: Specialtrykkeriet Viborg
Printed in Denmark 2015

1. udgave 1. oplag
ISBN 978-87-616-8033-4

systeme ▶
profession

Skt. Pauls Gade 25
DK-8000 Aarhus C
Tlf.: 70 12 11 00
systime.dk

Indhold

Forord	4
1. Indledning	6
2. Ny velfærd – på vej mod et nyt paradigme	10
3. Albertslund Kommune: Vi skaber forbindelser	30
4. Hedensted Kommune: What's new...? Nothing but the thinking...!	45
5. Skanderborg Kommune: Kommunen 3.0	64
6. Aarhus Kommune: Aarhus giver borgerne kærlighed – og mere magt	85
7. Frederiksberg Kommune: Ny velfærd – nye sammenhænge	100
8. Kolding Kommune: Selvværdsstrategi – selvværd er mere end velfærd	118
9. Odense Kommune: Følg borgerens drøm	137
10. Holstebro Kommune: Familie med hjerte – en historie om medborgerskab og medledelse	157
11. Sager der Samler – aktivt medborgerskab der fornyer samfundet nedefra	171
12. Et internationalt perspektiv på social innovation i Danmark	182
13. Ny velfærd – en collage	194
Om redaktørerne	204
Billedliste	206

3. Albertslund Kommune: Vi skaber forbindelser

Af Jette Runchel (Kommunaldirektør)

Dette kapitel er min historie omkring udviklingen af Albertslund, og det gengiver mit perspektiv på det, vi har været igennem. Kapitlet er skrevet i samarbejde med Mette Horsgaard (leder af netværksstrukturen) og Marie-Louise Lunderød (konsulent)

Albertslund ligger 17 km vest for København og er en kommune på knap 28.000 indbyggere. Vi er ca. 2.800 ansatte i kommunen, og jeg plejer at sige, at vi kendes på 40 procent almene boliger, 60 procent natur, 80 procent økologi og 100 procent fællesskab. Og så er der 122 nationaliteter i Albertslund.

Vi har tradition for et stærkt fællesskab i byen. Alle vil have del i udviklingen – og det præger vores arbejde i kommunen.

Som mange andre kommuner har vi også vores andel af udfordringer, som er fælles, uanset om man arbejder i en daginstitution, på en skole eller med byplanlægning. Rammerne for vores arbejde er præget af fælles globale, nationale og lokale dagsordener. Og et væsentligt rammevilkår er, at vi parallelt med mange nye reformer og opgaver hele tiden skal levere mere eller det samme for færre penge og helst øge kvaliteten af vores opgaveløsning med og for borgerne.

Det udfordrer måden, hvorpå vi hidtil har været offentlig leverandør og offentlig aktør, det udfordrer måden vi tænker vores faglighed, ekspertrolle, og vores myndighedsrolle i fremtiden. Alt i alt kræver det, at vi nytænker den måde, vi skaber velfærd på.

Vores borgmester Steen Christiansen har en klar tanke om, at vi som kommunal organisation skal understøtte bevægelsen mod fremtidens velfærdssamfund. Vi vil skabe en by, hvor mennesket er først, og hvor alle tager aktivt del i fællesskabet. Det er det, som er på dagsordenen i Albertslund. Demokratiet har altid været en levende værdi hos os. Vi har en historie som et nybyggerisamfund, hvor aktive familier fra København søgte at skabe et fællesskab med miljø, grønne områder, kulturelle oplevelser og ikke mindst gode forhold for børn og unge. Borgerne i det nye samfund engagerede sig, samlede penge ind til børnehaver og skabte nye fællesskaber. Mange boede i almene boliger – fine almene boliger med altaner og børneværelser, hvilket ikke var muligt inde på stenbroen i København. Dengang var kommunalbestyrelsesmøder offentlige møder med stor tilstrømning. Diskussioner var mange og lange – og man sad der med moseskurve og langt hår. Man ville have indflydelse på det samfund, man var igang med at bygge op.

Byen har derfor altid haft fokus på sikringen af rammerne for det lokale demokrati med stor vægt på at inddrage mange mennesker omkring mange forskellige emner. Og erfaringerne med borgerinddragelsen viser, at der er masser af ressourcer at hente hos borgerne,

hos medarbejderne og blandt byens virksomheder. Vi er i gang med at finde nye veje til at aktivere disse ressourcer som afsæt for at sikre den fortsatte velfærd til alle.

Det vil jeg sætte fokus på i dette kapitel. Hvilke skridt, har vi taget, hvilke greb, har vi brugt for at gøre os i stand til at være fremtidens velfærdsleverandør og velfærdsaktør. Jeg påstår ikke, at vi har fundet svaret, men vi kan se konturerne af, hvad der kan lykkes for os gennem netværksorganiseringen. Jeg har ikke et mål om at finde organiseringEN eller svaret – men snarere at vi hele tiden må forholde os til forandring og bevægelighed som et grundvilkår, og arbejder på at skabe en organisation som kan håndtere dette.

3.1 'Guldet ligger i sprækkerne'

“ Et problem kan ikke beskrives eller løses med den tænkning der har skabt det.

Albert Einstein

Som ny kommunaldirektør måtte jeg finde en organisation, som jeg troede på kunne gå vejen frem mod at understøtte visionen om fremtidens velfærdssamfund. Jeg fandt ikke svaret med den kendte funktions- og søjleopdelte organisation. Jeg havde brug for en organisation, der på den ene side kunne sikre stabil drift, høj faglighed og overskuelighed samtidig med, at organisationen blev mere tværgående og parat til at fange – og bruge – de vigtige og værdifulde erfaringer, informationer eller ideer eller penge for den sags skyld, som ofte forsvinder i rummene mellem søjlerne. Jeg havde brug for en organisation, som kunne fokusere på at skabe vækst – og det fordrede både fleksibilitet og evne til at sætte flere forskellige aktører og deres perspektiver i spil.

Den daværende chefgruppe tog på camp for at udvikle ideer til, hvordan sådan en organisation mon kunne se ud. En meget intensiv arbejdsindsats skabte de første ideer om netværksstruktur som et muligt svar. Og her blev der også skabt de første tanker om, hvordan fagområderne kunne samspille på nye måder. I løbet af dagen blev perspektiver fra medarbejdere og borgere inviteret ind til at kvalificere chefgruppens arbejde.

Vores greb blev at gå fra fem forvaltningsområder til to store direktørområder – et greb mange kommuner har gjort. I den proces gjorde vi os umage med at skabe en gensidig afhængighed på tværs af de to direktørområder eksempelvis ved at lægge Jobcenteret, som tidligere var knyttet til det sociale område, sammen med erhverv og placere det under direktøren for By, miljø og (nu også) beskæftigelse. Mit fokus var at skabe en stærk basisorganisation med volumen og power til at kunne håndtere de aktuelle opgaver og udfordringer, men samtidig at indbygge en afhængighed mellem de to områder, for netop at understøtte samarbejde, det tværgående og behovet for at løfte opgaverne i fællesskab. Jeg så det samtidig som min opgave at skabe noget, der kunne understøtte det tværgående samarbejde på en måde, som styrker innovationskraften og ad den vej understøtter vækstsporet i organisationen.

Svaret blev netværksstrukturen, en direktør blev sat i spidsen for at finde ud af, hvordan sådan en netværksstruktur skulle gribes an for at indfri vores mål om innovation, vækst og sikring af en helhedsorienteret indsats for og med borgerne i det tværgående samarbejde. Det kan måske virke paradoksalt, at det var med hierarkiet, at jeg skulle skabe det tværgå-

ende fokus. Men et skifte fra ét mindset til et andet fordrer en solid trækraft, som holder fokus, og når man så samtidig kan få en direktør, som er accepteret og anerkendt i organisationen for det tværgående perspektiv, så er det et stærkt udgangspunkt.

Med en Netværksdirektør blev det strategiske mandat placeret topledelsesmæssigt og tydeligt. Det var klart for alle, at det var et særligt indsatsområde at sikre det tværgående. Det skulle fremme en kultur, hvor det var naturligt for os at tænke og arbejde på tværs og skabe nye relationer både i og uden for den kommunale organisation.

De to ligeværdige organiseringer – den vertikale, hierarkiske ledelse i basisorganisationen og den tværgående horisontale i netværksstrukturen – skulle med afsæt i den strategiske topledelse 'spille sammen'. Det er jo i udgangspunktet to forskellige organiseringer, med to forskellige logikker, kommunikationsformer og opgaver, der på ligeværdig vis skal spille sammen.

Det første halve år gik med at definere visionen, og hvad vi gerne ville – og vil – med netværk, og vi fik defineret tre netværkstyper for at få os derhen. Vi dannede en struktur med netværksledere, som blev sat i spidsen for at gå på tværs. Vi fik tilrettelagt en netværkslederuddannelse, som skulle kompetenceudvikle de første ambassadører for netværksarbejdet og prøvede forskellige greb af i forhold til at understøtte netværk og meget, meget mere.

3.2 Visionen og netværksarbejdet

“ Vi har opdaget, at mod er en kernekompetence i den netværksbaserede organisation. Hele opgaven er at finde nye veje, og der er ofte ikke en klart defineret løsning for enden af tunnelen. En situation de fleste ikke er vant til at arbejde ud fra.

Jette Runchel, Kommunaldirektør

Visionen vi arbejder mod er:

At der knopskydes i form af nye velfærdsløsninger, nye samarbejdsformer og engagement, både i og uden for den kommunale organisation, og at det vokser til en ny form for fællesskab i lokalsamfundet

Ligeledes definerede vi tre netværkstyper: Velfærdsnetværk, innovationsnetværk og læringsnetværk, og vi bruger de tre netværkstyper som navigationsredskab til at blive klar på hvilke forventninger, der er til de enkelte netværk, og til at blive mere klar på, hvilke aktører der skal være en del af netværksarbejdet. De kan noget forskelligt, og har forskellige udfordringer hver især.

Og ja, vi *har* set netværk som både skaber nye løsninger på kendte udfordringer, og at nye metoder skaber nye løsninger. Vi har også set mange nye samarbejdspartner og samarbejdsrelationer være med, og at det er muligt både at have fokus på at skabe forbedret kvalitet fra et borgerperspektiv, skabe effektivitet i forhold til kommunens økonomi og samtidig understøtte fagligheden og medarbejdernes trivsel. Og de 'tre ben' er også det, vi følger, når vi skal finde den merværdi, som netværksarbejdet skaber.

Men, nemt har det ikke været – og det er det stadigvæk ikke. Noget af det, som var svært i starten, var, at vi skulle turde afprøve noget og gå nogle veje, som vi ikke vidste,

Velfærdsnetværk

Fokus på konkrete, borgerrettede velfærdsopgaver og ønsket om at forbedre dem – helhedstækning, relationel koordinering og inddragelse. Her tuner vi de ydelser vi har og arbejdet kan resultere i, at de afdelinger, der er involveret i en konkret borgersag, bliver bedre til at give en helhedsorienteret behandling, at arbejdsgange forbedres, eller at der udvikles nye måder at give velfærdsservice på – fx rehabilitering, den gode støttekontaktperson ordning.

Innovationsnetværk

Tager afsæt i politiske visioner og strategier og kan have en politisk overbygning. Målet er at nå de langsigtede, politiske mål gennem at arbejde åbent og innovativt med udfordringerne. Her kendes ejemanden af udfordringer ikke, og vi kender heller ikke løsningerne på vores udfordringer. Det er de "Wicked problems". Gennem nye perspektiver på udfordringerne kan de nye, mulige veje opstå. Eksempler er "Sundhed på ny" og "Bo i Albertslund".

Læringsnetværk

Fokus på kompetenceudvikling, videndeling og samarbejde på tværs i organisationen inden for et emne vi som organisation ønsker at sætte på dagsordenen fx frivillighed. Der arbejdes med at give sparring, dele viden og erfaringer, reflektere over egen praksis og skabe et rum for læring for medarbejdere og ledere i organisationen. Netværkere skal tage afsæt i behov for og lyst til at udvikle på egen praksis.

Figur 3.1

Kilde: Mette Horsgaard

hvor endte. Der var mange ord og tanker i starten, og ingen eller få resultater at se. Det var udfordrende for os alle at skulle være tålmodige nok i den proces. Svarene på de gængse spørgsmål som fx: 'hvad skaber netværkene?' eller 'hvordan arbejder man i netværk konkret?' eller 'hvorfor kalder I det netværksledelse?' var ikke sådan lige at svare på. Og hvordan håndterede vi det? Vi prøvede at italesætte den udfordring, at vi skulle være tålmodige, og så havde vi en direktør, som ikke vaklede – og det gav bonus.

Det er stadig ikke uden knubs og usikkerhed at gå de nye veje – men det er blevet en del af den ramme den netværksbaserede organisation arbejder indenfor. Vi stiler ikke mod at finde nye 'stationære' greb og fiks og færdige løsninger. Vi går i stedet efter bevægeligheden og gør os umage for hele tiden at have fokus på, hvad vi gerne vil gøre bedre, og hvad

der skal til, for at det sker. Vi skal fastholde laboratorietankegangen, så det ikke bliver en fast struktur, der stivner i sig selv.

Netværk i virkeligheden

En fortælling om et netværk i praksis fra Mette Horsgaard, Leder af Netværksstrukturen.

Albertslund – som så mange andre kommuner – har en udfordring med, at få vendt den nedadgående kurve for borgere som har været indlagt på sygehuset. Ofte går det kun ned ad bakke efter indlæggelse på sygehuset, og den spiral ville vi gerne vende. Men hvordan? Hvilke greb skulle vi tage i brug?

Det er en kendt problematik, men løsningen lå ikke lige for – eller gjorde den? Kort tid efter at Netværksleder Charlotte Kaaber var gået i gang med sit netværksarbejde, havde hun løsningen: "I Roskilde arbejder de med 'observér og reagér', og det skal vi også, så jeg har næsten skaffet penge til iPads til hjælperne og sygeplejerskerne, så vi kan implementere dokumentationsredskabet". "Det lyder da forrygende", sagde jeg, "hvis du har fundet vejen, Charlotte, men hvis du skal arbejde netværksbaseret, så starter du et andet sted". Det valgte Charlotte at gøre. Roskildes observationshjul blev ikke glemt, men når jeg i dag spørger Charlotte, hvor de ville have været, hvis de blot havde implementeret observationshjulet fra starten, så er der ingen slinger i valsen: "Det have nok været en forbedring med implementeringen af hjulet, men med den proces, vi har været igennem, er vi langt, langt længere. Vi er langt skarpere på, hvad 'observation' er, og hvad det relationelle i det er". Og ikke mindst Charlottes eget sprogbrug i løbet af forløbet siger det hele. I starten – og et godt stykke tid – var Charlotte optaget af, at vi ikke skulle fortælle for meget om netværket: "Tænk hvis det ikke lykkes..." til hun i dag siger: "Det revolutionerende er...". Sikke en proces – og ja det har taget et lille år, men ringene i vandet er gået hurtigt, og det tegner til næsten at blive til bølger.

Charlottes netværk arbejdede ud fra KLS innovationsmodel og gik som en start i gang med observationsfasen. Nogle af de metoder, de gjorde brug af, var:

- *Følgeobservation: at lade personer, som intet kendte til hjemmepleje, følge en sygeplejerske og en hjælper rundt en dag. Det kunne fx være én fra rådhuset, en børnehavepædagog eller en nabo.*
- *Fotosafari: at udstyre hjælperne og sygeplejerskerne med engangskameraer for at tage billeder af det, der undrede dem eller optog dem.*
- *Antropologisk interview: at lave nysgerrige, åbne interview med borgere og pårørende.*

De greb gav dem nye måder at tale om deres kendte praksis på og gav dem flere perspektiver på praksis. Det gav dem også nogle "aha"-oplevelser omkring, at det vi hver især tror, vi ved og ser, ser andre anderledes på. Og den helt store øjenåbner var, at det relationelle – og det at forstå hinanden samt overlevere og modtage information – er rigtig svært. Et eksempel, som blev tydeligt i forbindelse med følgeobservationen, var, at en hjælper fortalte en sygeplejerske, at Fru Hansens blomster var visnet. Hjælperen troede, at hun havde fortalt sin observation af Fru Hansens forværrede tilstand videre i systemet, men sygeplejersken undrede sig over, hvad det havde med hende at gøre, og hvorfor hjælperen dog ikke bare vandede blomsterne. Sådanne eksemp-

ler siger mere end 1000 procedurer skrevet ned i funktionsbeskrivelser og standarder vedr. dokumentation af observationer. Lige pludselig kommer alle frem i stolen og begynder at tænke over, hvad der skete og relatere det til alle de situationer de selv har været i. Det får folk til at tænke og reflektere og giver mulighed for at idégenerere. I eksemplet kan man jo både forstå hjælperens intentioner og sygeplejerskerens undren. Eksemplet hjalp til at få dialogen omkring at dele observationer til at foregå på en anderledes måde end normalt. Det åbner for at finde nye veje, og det giver mulighed for at tale om det, vi plejer at tale om, men nu på nye præmisser.

Observationerne blev tematiseret, og netværket indkaldte forskellige personer til idéworkshop. Det var her min rolle at skubbe til netværkslederen med henblik på at få perspektiver til stede på idéworkshoppen, som ikke var fagligt bundet i hjemmeplejen eller var en del af 'omsorgsafdelingen', men som havde kompetencer, der kunne hjælpe hjemmeplejen med at få ideer og give 'udefra'-kommentarer at gå videre med. Et eksempel på det var, at en sprogpædagog, som arbejder med at screene børns sprog blev inviteret med, men det kunne også være pårørende, borgere, kunstnere eller? Mulighederne er uendelige, men samtidig er det meget svært for fagpersoner at tænke 'ud af boksen' i forhold til at få fat på værdifulde 'øvrige' perspektiver. En af læresætningerne, vi trækker med herfra, er, at for de fagprofessionelle tager det tid at turde at inddrage borgere eller pårørende til at samskabe – men at borgerne og pårørende rigtig gerne vil.

Og hvad skete der så? Jo, observationshjulet fra Roskilde var jo ikke glemt, men bliver nu arbejdet med på nye præmisser. Netværksarbejdet har gjort, at der er kommet mange flere nuancer og perspektiver på. Der arbejdes nu mere helhedsorienteret, og der er mere kvalitet og bundklang i det. Nu handler det ikke bare om et dokumentationsredskab/screeningsværktøj, men mere om et dialogredskab, hvor det også handler om kommunikation i overdragelsen, faglighederne imellem. Nu handler det ikke om implementering af observationshjulet, men mere om at holde bevægelsen i gang.

Men netværket har også skabt flere bevægelser. Netværksleder Charlotte har sammen med den ledende terapeut oprettet en netværksgruppe, hvor visitator, terapeuter, lederen af aflastningen, sygeplejersker, hjælpere, kostvejledere og farmaceuter mødes én gang om ugen for sammen at få nyligt udskrevne borgere tilbage på deres vanlige funktionsniveau igen.

Historien om Hr. Nielsen, som ikke havde mod og lyst til at stå op af sengen, blev til historien om Hr. Nielsen, som flere gange om ugen spiller violin på Solgården. En repræsentant fra netværksgruppen insisterede på at komme i hans hjem, hvortil han en dag sagde: "Når du bliver ved med at komme og besøge mig, så må jeg hellere stå op og lave kaffe". Og det blev startskuddet til, sammen med Hr. Nielsen, at udarbejde en plan for at nå det mål Hr. Nielsen havde om at spille violin på Solgården. En af udfordringerne var, at han var smådement og derfor ikke kunne finde vej. Tidligere ville hjemmeplejen have sagt: desværre, det står ikke i vores ydelseskatalog, at vi følger til Solgården. Nu lød der andre toner i netværksgruppen: Hmmm, hvis det kan få ham ud af sengen (som sygeplejerskerne var optaget af på grund af liggesår), så kunne vi jo finansiere noget hjælpertid til at følge ham der hen, hvor han efterfølgende selv kan finde vej fra. Og genoptræningen, som var optaget af at drænere hans ben, kunne se, at træningstiden kunne mindskes, da han selvtrænede ved at gå frem og tilbage til Solgården. Og sådan kom Hr. Nielsen ud af sengen, og han spiller på sin violin til egen og andres glæde. Og både sygeplejen og genoptræningen har haft besparelser. Ligeledes også hjemmeplejen – på trods af de øgede ydelse med at følge ham på vej – da der ikke har været udgifter til efterfølgende indlæggelser.

Således skaber de sammen med borgeren målet om, hvor de skal bevæge sig hen, og hvad de skal understøtte. De bruger hinandens fagligheder – og endda også budgetter – mod det fælles mål. I den tidlige netværksopstart sagde Charlotte på et tidspunkt til mig: "tænk hvis vi ikke skulle arbejde ud fra et ydelseskatalog – men det er jo utopisk". Faktisk er det jo dér, de er på vej hen – til gavn for den oplevede borgerkvalitet, kommunens økonomi og medarbejdernes engagement og trivsel. Og netværksgruppen har endda også fået deres økonomikonsulent fra den centrale stab til at være med på at tænke i, hvordan de håndterer de tværgående mål sådan rent budgetmæssigt.

Konklusionen på dette netværk handler altså ikke om det enkelte netværk, men i høj grad om de ringe i vandet, som netværksarbejdet skaber, og ikke mindst hvordan netværksarbejdet påvirker den måde, vi alle er fagprofessionelle på. Det handler om helhedsperspektivet. Og det er her netværksarbejdet for alvor bliver interessant – og revolutionerende.

Hvad skabes i netværkene?

🗨️ Vi skal have netværk helt ned i maven.

Netværksleder Bjarne Webb

Da vi skulle samle op på erfaringerne omkring, hvad netværkene havde skabt efter det første år, blev det til nedenstående.

Netværk handler først og fremmest om et **mindset** forstået som, at netværk er noget, vi 'bare gør', og som vi ser værdien af at arbejde med og i. Vi har fx en netværksleder, som i forbindelse med håndtering af en af sine 'basisopgaver' omkring at udarbejde en strategi for voksne med særlige behov, tog ud og talte med både misbrugere, psykisk syge og udviklingshæmmede. Hun kom fuld af energi til netværksstrukturen og sagde, "Ja, jeg ved det jo godt – det står på side 1 i alle lærebøger, og jeg gjorde det rigtig meget under min uddannelse, det der med at tale med borgerne og få deres perspektiv, men det er ligesom om, vi ikke rigtig gør det". Og så sagde hun ligeledes, at det havde været en fantastisk menneskelig oplevelse at tale med borgerne". Det eksempel viser, at den netværksleder arbejder anderledes – også med sine basisopgaver – og at hun tager nogle nye greb i brug. Og ikke mindst viser dette eksempel, at netværksarbejdet giver energi og arbejdsglæde, som smitter af på andre opgaver. Hun laver simpelthen et bedre stykke arbejde.

Og så handler netværk om **relationer**. Relationer der opbygges i takt med at netværket arbejder med at løse en problemstilling. Det gode netværk har derfor – når det er afsluttet – haft en lang række kommunale medarbejdere, borgere og/eller interesseorganisationer inde over processen. Ofte vil en sådan proces skabe nye relationer, der bidrager med nye perspektiver, hvilket i sidste ende f.eks. kan gøre en sagsbehandlingstid kortere, fordi man via netværket eksempelvis bliver klogere på, hvem der er den rette at kontakte.

Netværk handler også om **læring via samskabelse**. Hvor man traditionelt i arbejdet med projekter arbejder målrettet med en opgave ud fra klart definerede mål og en relativt konkret milepælsplan, arbejder man i netværk langt mere fleksibelt og forhandlingsbaseret. Det gør de, fordi netværk ofte sidder med komplekse problemstillinger, som kræver, at en lang række perspektiver bliver sat i spil – og det betyder, at mål og midler langt hen ad vej-

en er til forhandling. En sådan proces skaber læring, ikke blot for netværkslederen, men for alle deltagerne i netværket. Læring, der medfører ny viden og nye arbejdsformer.

I opsamlingen på, hvad der er skabt i de konkrete netværk det første år, tog vi udgangspunkt i tre perspektiver, hvor vi ville se en forandring. Det ene er borgerperspektivet, som handler om den merværdi, netværksarbejdet skaber gennem nye og innovative velfærdsløsninger. Det andet er kommuneperspektivet, som handler om yderligere effektivitet, produktivitet eller økonomiske gevinster ved det, der skabes i netværket. Det sidste er medarbejderperspektivet, som handler om trivsel, engagement og øget faglighed for de medarbejdere, der arbejder i netværk eller bruger netværksmetoder til at løse deres opgaver.

Det særlige ved netværksledelse

“ Netværks-laboratoriet må ikke blive en øde ø.

Tordis Vilidur, tidl. Netværksdirektør

Det kræver rigtig meget at kunne agere som netværksledere og turde at gå på tværs i og ud af organisationen.

Den gode netværksleder

- Ønsker at udvikle sin faciliterende rolle og fremme den relationelle dimension i processen
- Har blik for ekstraordinære muligheder, der kan skabe rammer for løsninger af udvalgte problematikker
- Kan skabe et miljø for innovation, som både kan rumme kreativitet og systematik
- Kan lede gennem den gode idé, det gode argument, det fælles og anderledes mulige, kan lægge "det lokale" til side og påtage sig den fælles opgaves perspektiv
- Tør sætte sig selv på spil og træde ad nye stier. Evner at skifte perspektiv og se sagen fra andre sider
- Er nysgerrig og åben. Bidrager med sin faglighed og sit engagement
- Ønsker at gøre en forskel og få nye idéer til at materialisere sig i vores organisation

Figur 3.2

Kilde: Mette Horsgaard

De skal turde undre sig på virkeligheden, uden hele tiden at ville løse den, skal turde at være i proces, være nysgerrig, modig og kunne agere i nuet. Så skal de kunne sætte nogle rammer uden at vide, hvor vi når hen og finde sammen i relationer fremfor i faglighed. De skal efterspørge ny viden, tage udgangspunkt i borgerens forståelse, inddrage andre perspektiver og fagligheder for at gøre sig selv og deres opgaver bedre. De skal mestre samskabelse, mestre

perspektivskift og kunne 'stå på tæer' for at skabe det bedst mulige. Og det er svært! Også meget sværere end vi måske havde forestillet os.

Vi arbejder rigtig meget med at få vores netværksledere til at 'tage ledelse' på processen, de er sat i spidsen for. At komme frem i skoen i stedet for at stå på hælene og afvente. Det er dygtige og engagerede personer, der er netværksledere, men alligevel er det utroligt svært for dem at tage ledelse på opgaven. Det har vi forskellige greb til at prøve at håndtere. Vi samskaber om innovationsnetværksledernes mandater, vi skaber refleksionsrum, som både skal sikre fremdrift og læring og hjælpe med at få de store sten ryddet af vejen, vi laver uddannelse med fokus på netværksledelse osv. Men der er ingen tvivl om, at det er en stor udfordring, og det vi hele tiden skal arbejde med.

Vi har i lang tid opdraget til 'hierarkiet' og til synlige, tilgængelige ledere som beslutningstagere – og det tager tid at turde eller at kunne se de andre muligheder, man har, for at få tingene til at ske.

Netværksledelse handler om at inddrage de rigtige aktører på de rigtige tidspunkter med den rigtige proces – og det kræver at meget redefineres.

Men når det sker, kan vi se, at for netværkslederne bliver det aldrig det samme igen – og det er her, ringene i vandet bliver til bølger – de kommer aldrig til at arbejde på den gamle måde igen. Det er den bevægelse, vi ønsker os videre ud i organisationen og kommunen. Konkret er det historien om, hvordan netværksarbejdet afføder større faglighed, fordi faglighederne bliver udfordret og udviklet, og i hvor høj grad det skaber trivsel, da mange får et helt andet engagement for at udøve deres faglighed.

3.3 De næste trædesten

“ Vi skynder os langsomt.

Marie-Louise Lunderød, konsulent i netværksstrukturen

Efter et års tid stillede vi os spørgsmålet: Hvad har hæmmet, og hvad har fremmet det, vi gerne vil opnå? Som udgangspunkt var det kun besluttet at have netværksstrukturen et års tid for derefter at lave et ophold og spørge – hvad nu? Det var så at sige at tage vores egen medicin og tro på, at bevægelsen skabes, mens vi går. Det var et ønske om at gribe momentum og et udtryk for en ydmyghed overfor, at vi ikke kendte svaret, før vi havde 'gået (noget af) vejen'!

Der var en lang række af ting, som vi skulle fastholde, men af særligt vigtige emner kan nævnes, at netværksstrukturen skulle være et tydeligt 'sted' – både fysisk med konsulenter m.v. men også i organisationsdiagrammet – så fokus på at understøtte det tværgående blev tydeligt. Et sted hvor man som netværksleder kunne komme og få mod og opbakning til at springe ud i det ukendte. Der hvor man bliver klædt på til at tage fat i andre aktører, til at gå på tværs af beslutningsstrukturer, og til at kunne håndtere og styre på en netværks-proces, hvor ens faglighed og primære rolle er at facilitere de forskellige perspektiver, så man kommer hele vejen rundt om problematikkerne.

Det blev også tydeligt, at det stærke ledelsesmæssige ophæng til den strategiske ledelse var vigtigt for at synliggøre, at vi som organisation sætter det højt, og at vi mener det

både som topledelse og som politiske overbygning – vi vil velfærd med nye aktører og på nye parametre.

Samtidig viste det sig også, at den konstruktion, vi havde lavet ved et selvstændigt direktørområde, fratog de øvrige direktørområder medansvaret for netværksarbejdet – det var jo netværksdirektørens ansvar og portefølje. Det blev også tydeligt, at det at organisere 'det tværgående' via et direktørområde hæmmede fleksibiliteten. Arbejdet blev nemlig opslugt af de kendte, tunge og bureaukratiske beslutningsprocesser, vi har i vores organisation, som er gode til visse ting, men ikke til dette. Og så blev det tydeligt, at på trods af et direktørmandat var det svært både at gå på tværs og – måske særligt – at **være på tværs**.

De kendte greb havde altså fået os et stykke af vejen, men havde nogle indbyggede modsætninger i sig. Derfor måtte vi tænke nyt både omkring organisering og om ledelse.

Fra netværksstruktur til netværksbaseret organisation

“ Man skal se ud af de rammer, vi har været vant til og turde gå ind i noget, hvor man føler sig usikker og på glat is, fordi man ikke ved, hvor det ender.

Pernille Frandsen, Netværksleder

Hvis det skal lykkes at skabe et nyt mindset om, hvordan vi som kommune er velfærdsaktør og velfærdsleverandør på en ny og innovativ måde til gavn for borgere, medarbejdere og økonomien, skal det være en fælles opgave. Efter det første år med vores netværksstruktur lavede vi et par justeringer. Vi er nu i gang med at tage de næste skridt, hvor vi især har fokus på tre indsatsler. For det første skal vi arbejde med at sikre et naturligt samspil med basisorganisation. For det andet skal vi blive skarpe på, hvordan man på det hierarkiske plan tager ledelse på netværk. For det tredje skal vi arbejde på, at netværksarbejdet bliver en naturlig del af vores hverdag og vores daglige opgaveløsning.

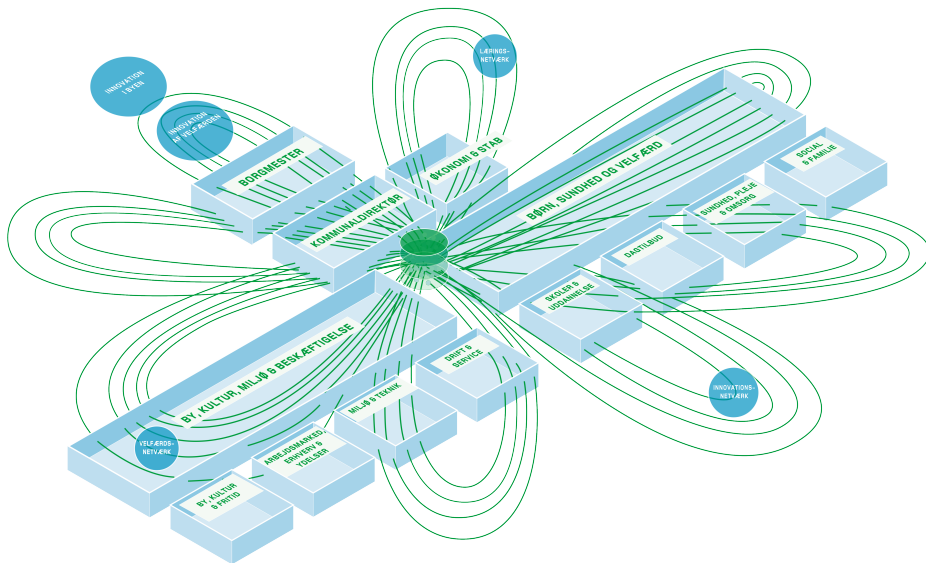
Erfaringerne fra det første år viste os klart, at det var nødvendigt med en gruppe af mennesker, der var særlige drivere af netværkstanken i organisationen. Men det var også tydeligt, at der måtte skabes så fleksible rammer som muligt for at mindske risikoen for, at ressourcerne bruges på administration, koordination og risikoen for, at der 'kigges opad i organisationen', når mandater og indsatsområder skal findes. I stedet havde vi brug for et miljø med et ledelsesmæssigt mandat og rum til at gøre det, som skal gøres, og hvor engagement, mening og timing er centrale elementer for, at 'det' sker.

De faste medarbejdere i netværksstrukturen er i dag dem, der sikrer bevægelsen mod den netværksbaserede organisation. De består af en leder af netværksstrukturen, to konsulenter (den ene med ledelseskompetencer), studentermedhjælpere og praktikanter. De er ledelsesmæssigt koblet direkte til mig og har mandat til at bevæge sig på kryds og tværs af den hierarkiske organisering. Ud over de faste medarbejdere er en række andre medarbejdere koblet mere eller mindre løst til netværksstrukturen. Alle netværksledere mødes i et sparringsrum, som faciliteres af netværksstrukturen, og særligt innovationsnetværkslederne kan tilknyttes netværksstrukturen på fuld tid i perioder ad gangen. Som en del af et tættere samspil mellem netværksstruktur og basisorganisation – og i bevægelsen mod at skabe den netværksbaserede organisation – har vi etableret muligheden for at komme i

turnus i netværksstrukturen. Medarbejdere fra forskellige steder i kommunen kan komme i turnus i en kortere eller længere periode, hvor de arbejder med et særligt udviklingsfelt af betydning for den netværksbaserede organisation. Turnus forløbet giver medarbejderen mulighed for at udvikle sine kompetencer for fx relationel koordinering, ledelse på tværs eller samarbejde om tværgående drift. Det er kompetencer, medarbejderen efterfølgende kan sætte i spil fra sin placering i basisorganisationen.

Med disse justeringer bragte vi os selv tættere på de to ligeværdige organiseringer – den vertikale, hierarkiske i basisorganisationen og den tværgående horisontale i netværksstrukturen – og tættere på en netværksbaseret organisation.

Vi har forsøgt at vise, hvordan dette ser ud ved et lidt anderledes organisationsdiagram.



Figur 3.3
Albertslund Kommune - Vi skaber forbindelser

Vi har taget et traditionelt organisationsdiagram og gjort det bevægeligt. Her bliver det tydeligt, at netværksstrukturen ikke er noget særligt i sig selv, men en "driver" af det fælles. Det ligger ikke ovenpå eller under basisorganisationen, men går igennem og skaber forbindelser. Man kunne sige, at netværksstrukturen borer huller i siloerne, så mindsettet kan strømme igennem. Forbindelserne rækker også ud over den kommunale organisation til de perspektiver, eksperter og ressourcer, der er i vores omverden, og de rækker op i det politiske. For vi har brug for alle disse perspektiver for at løfte vores opgaver kompetent og smart i fremtidens velfærdssamfund. Det traditionelle skel mellem kommunen som organisation og lokalsamfundet udviskes, og borgerne – bredt forstået – ses i langt højere grad som ligeværdige parter i de samskabelsesprocesser, som den netværksbaserede organisation er garanteret for.

Det kan på mange måder lyde nemt – og at inddrage andre perspektiver kan måske også virke naturligt og fornuftigt. Når det alligevel ikke er nemt, er det fordi, at det handler om en kulturændring, hvor vi ikke længere tænker over at samarbejde på kryds og tværs, men bare gør det. Det er i netværksstrukturen, at bevægelsen mod dette mindset starter, men det er i hele organisationen, at vi skal arbejde med at få netværkstanken ind under huden.

Også en politisk bevægelse

“ Det handler om at blive inspireret.

Borgmester Steen Christiansen

Parallelt med de bevægelser vi arbejder med i den administrative organisation, sker der også en bevægelse hos vores politikere. Ligesom vi i organisationen arbejder målrettet med at få flere perspektiver i spil og arbejde innovativt med vores opgaver, er der også i det politiske rum et ønske om at gøre det faste mere fleksibelt og gøre det innovative til en fast ingrediens i politikudvikling.

Når vi i det politiske arbejde åbner op for flere perspektiver, opstår der en vigtig læringsmulighed for det politiske niveau og en mulighed for at overskue kompleksiteten, hvis vi er åbne og nysgerrige på andre perspektiver og forstår at anvende den nye viden, der stilles til rådighed.

Efter kommunalvalget i 2013 nedsatte kommunalbestyrelsen derfor to §17, stk. 4-udvalg med fokus på "innovation af velfærd" og "innovation i byen". De udvalg skal give rummet til at sikre borgerdialog og politiske drøftelser på et inddragende og demokratisk grundlag. De skal facilitere åbenhed og innovation. Disse udvalg adskiller sig markant fra de traditionelle stående politiske udvalg. De er idégenererende fremfor besluttende, de er ad hoc frem for faste, og der kan deltage andre aktører end blot politikere, hvorimod de stående udvalg er lukkede for andre end de politiske medlemmer. I vores §17, stk. 4-udvalg sidder der bl.a. borgere, virksomhedsrepræsentanter, eksperter fra videns-institutioner osv. Det giver mulighed for at tænke stort og i andre horisonter end dem, der ellers er i spil i et fagudvalg.

At arbejde med politikudvikling på denne måde gør noget ved politikerne og den rolle de har, men det påvirker også den måde, vi ser borgerrollen og medarbejderrollen på. Politikere bliver ikke længere bare beslutningstagere men metaguvernører, som skal balancere at udvikle og fremme de potentielle gevinster og begrænse problemerne. Borgerne er ikke længere brugere i et ydelsessystem, men medborgere i vores fælles samfund, og medarbejderen agerer nu i et nyt felt mellem ekspert og facilitator.

Vi kan se, at ved at skabe politik på en anden måde og være organisation på en anden måde, ændres vores relationer og vores løsninger – det åbner op for det anderledes mulige.

Den læring har vi blandt andet overført i arbejdet med vores 4-årige vision og strategi for kommunens udvikling med arbejdstitlen "Byen designet til børn". For at sikre at vores politikere får de input og den inspiration, de har brug for i deres politik udvikling, havde vi samlet borgere, politikere, medarbejdere, virksomheder og eksperter i 24 timer for at lægge grundlaget for vores nye vision. En samskabelsesproces med mange perspektiver, hvor

vi er sammen om at sætte retningen. I samskabelsen mellem alle disse forskellige perspektiver ligger kompetencerne til at udvikle nye tanker om byens udvikling.

3.4 Ringe i vandet

“ Vi begriber med vores begreber. Det vi ikke har begreber for, kan vi ikke begribe.

Steen Hildebrandt (professor i organisations- og ledelsesteori)

Vi arbejder fortsat på at forholde os til de forandringer, der sker omkring os, og som skaber et behov for bevægelighed i vores organisation. Men vi begynder at kunne se, hvad der bliver muligt, når vi arbejder mere sammen på tværs, arbejder målrettet med at skabe nye relationer og bruger nye metoder i vores netværksarbejde og vores daglige driftsarbejde. Jeg er optaget af, hvad de næste trædesten er hen mod den netværksbaserede organisation, og hvordan vejen derhen ser ud. Min erfaring er, at det, vi er optaget af nu, ikke nødvendigvis er det, vi er optaget af om et år. Når målet ikke er at finde organiseringEN eller svarET – men konstant at stille os selv spørgsmålet – kan vi ikke fastfryse billedet af vores organisation, vores udfordringer og vores refleksioner. De er foranderlige, ligesom processen. Jeg vil dog forsøge at give nogle nedslag i forhold til udfordringer, muligheder og veje fremad, som jeg ser dem lige nu.

Vi er på mange måder i gang med en kulturændring. Det tager tid, og det skal give mening for vores medarbejdere, hvis de skal være motiverede for at arbejde på nye måder. Derfor har en af vores store udfordringer været at vise resultater af det, vi gjorde anderledes så hurtigt, som det blev efterspurgt. Vi bevægede os ud på uudforsket område med meget af det, vi prøvede af, og det har krævet tålmodighed og konstant fokus, før vi kunne begynde at se forskellene materialisere sig. Det kræver is i maven, en tro på at det kan lykkes, og nogle medarbejdere, der holder fanen højt, når man kan tvivle på, hvilken forskel det gør at gøre noget nyt.

En af de måder, vi hurtigst kunne se forskellen på, var i antallet af netværk, der arbejdede. I løbet af det første år med vores netværksstruktur har vi haft 13 arbejdende netværk. De har spredt sig langsomt, som ringe i vandet, og nogle dem, der har afsluttet deres første netværk, er allerede i gang med to nye. Det er en nem og synlig måde at måle vores bevægelse på, men det er ikke nødvendigvis meningsfuldt i længden. Vi vil gerne nå dertil, hvor vi ikke længere tæller vores netværk, fordi det sker naturligt som en del af vores daglige arbejde, at der hele tiden dannes og afsluttes netværk. De ringe i vandet, vi kan se, har også karakter af at være meget lokalt-baserede forstået på den måde, at netværksarbejdet har fyldt meget nogle steder i organisationen og har slet ikke fyldt noget andre steder i organisationen. Det betyder, at vi skal afveje, om vi skal arbejde ”i dybden” med netværk på få områder i kommunen, eller ”i bredden” med netværk på mange områder i kommunen. Uanset hvad der satses på, er det nødvendigt, at vi sikrer, at netværkstanken lever både i topledelsen og hos front-medarbejderen. Det må ikke blive en akademisk øvelse for topledelsen. Netværksarbejdet skal være meningsfuldt uanset, hvem man er, og hvor i organisationen man har sit daglige virke. Det stiller store krav til kommunikationen omkring den netværks-

baserede organisation, og til at lederne i organisationen efterspørger netværksarbejdet og selv tager aktivt del i det.

Derfor er ledelse en af de næste vigtige trædesten i at skabe den netværksbaserede organisation. At arbejde sideløbende med en hierarkisk og netværksbaseret organisation kræver særlige kompetencer hos medarbejderne, det kræver særlige ledelseskompetencer både hos vores "hierarkiske" ledere og vores netværksledere, og det kræver bevægelighed i vores organisation. Når ledelse i højere grad udspiller sig i krydsningen mellem vertikal styring på beslutninger, og horisontal mening og forhandling, åbner der sig nye muligheder for ledelsesudøvelse. Det bliver vigtigere at gøre det rigtige frem for at gøre det rigtigt, og vi leder mere efter effekten af det, vi gør fremfor resultatet af det, vi gør. Et eksempel på dette ses allerede hos vores hjemmepleje. En hjemmehjælper får øjnene op for, at borgeren, som hun plejer at komme hos, og som efterhånden svinder ind til ingenting, fordi hun ikke spiser noget, faktisk er ret vild med flødeskumskager. Det er ikke hjemmehjælperens opgave at tage flødeskumskager med til borgeren – hun skal jo gøre rent. Men alligevel køres der lige en tur forbi bageren, inden hjemmehjælperen kommer på besøg, og borgeren få langsomt lyst til at spise igen. Fokus er på det rigtige at gøre i situationen, og det understøttes medarbejderne i af deres ledere.

Vores netværksledere arbejder konstant med at mestre den nye rolle med at udøve ledelse på tværs og tænke nyt om det at lede. De bliver dygtigere og dygtigere, og de skubber på ledelsesudviklingen i den hierarkiske organisation. Det næste træk er at ruste vores "hierarkiske" ledere til at udøve ledelse i en netværksbaseret organisation.

Vi har brug for bevægelighed, hvis vi skal evne at være fremtidens velfærdsleverandør og velfærdsaktør. Men alle mennesker har brug for nogen grad af stabilitet. Derfor er jeg meget optaget af, hvordan jeg sikrer stabilitet og tryghed for mine medarbejdere, samtidig med at de rustes til at være i bevægelse. Og hvad er det, der skal holdes stabilt? For det er måske nemmere at se, hvad der må gøres bevægeligt.

Jeg synes, vi er på en fantastisk spændende rejse – både i netværksorganiseringen og i de nye politiske udvalg. En rejse, hvor vi hele tiden er på vej, hele tiden lærer noget nyt, bliver klogere og ændrer retningen en lille smule for at nå derhen, hvor vi gerne vil – nemlig skabe kommunen version 3.0 eller 4.0. Versionsnummeret vil formentlig aldrig være aktuelt, men det handler om kommunen, som kan sit kram, har høj faglighed og styr på økonomien og samtidig hele tiden er i interaktion med lokalsamfundet omkring kommunens udvikling. Kommunen, som er i balance indadtil og koordinerer på tværs af fagligheder og økonomier og med det afsat samarbejder med borgere, virksomheder og eksperter for sammen at finde de løsninger, som både er meningsfulde, giver udviklings- og vækstmuligheder, og samtidig er økonomisk ansvarlige.

Hvis vi ikke havde skabt netværksorganisationen, så ville vi ikke bredt i organisationen have fået sat fokus på, at vi ud over at passe driften og fagligheden i sektorerne også har en opgave med at se på tværs. Vi er ikke færdige med den kulturændring, som det indebærer, men netværksorganiseringen har været en konkret tilgang til at skabe fokus og skabe små forandringer på den kortere bane og vil være afsættet også for de store forandringer efterhånden, som vi kan vise konkrete resultater af netværkssamarbejdet.

Så verden havde været lidt mere forudsigelig, lidt mere fastholdende af det kendte og lidt mindre interessant, hvis vi ikke havde sat gang i netværksorganiseringen.