



Skab en platform, ikke et netværk

Om Netværksstrukturen i Albertslund Kommune

Af Johannes Björkman, joint action A/S, www.joint-action.dk

Samskabelse og tværfaglighed er i disse dage på dagsordenen overalt i den offentlige sektor. Det er efterhånden de færreste velfærdsopgaver, der kan løses monofagligt, og efterhånden som skyggesiderne ved New Public Management bliver tydeligere, eksperimenteres der i stigende grad med, hvordan man kan tænke på tværs der, hvor udfordringerne og borgernes behov krydser forvaltningers grænser og organisatoriske siloer. Der efterlyses fleksible tværgående løsninger på uforudsigelige tværgående problemer.

Samskabelse og tværfaglighed er i disse dage på dagsordenen overalt i den offentlige sektor. Det er efterhånden de færreste velfærdsopgaver, der kan løses monofagligt, og efterhånden som skyggesiderne ved New Public Management bliver tydeligere, eksperimenteres der i stigende grad med, hvordan man kan tænke på tværs der, hvor udfordringerne og borgernes behov krydser forvaltningers grænser og organisatoriske siloer. Der efterlyses fleksible tværgående løsninger på uforudsigelige tværgående problemer.

organisationens relationer. Man går muligvis fra en maskine-metafor til en netværks-metafor, men i selve den gerning, det er at omstrukturere, forstærker man i bund og grund hvad man forsøgte at løsne op for. Man strukturerer relationer fremfor at sætte dem fri. Man får mere styring og orden, ikke forbundenhed og fleksibilitet.

Men er løsningen så mindre struktur? Nej, svarer de i Albertslund Kommune – struktur er en del af løsningen, så længe det er det rigtige, der struktureres.

Vi spurgte os selv, hvad skulle der til for at imødekomme den stigende kompleksitet og indfri drømmen om at skabe velfærd på disse nye betingelser - hvad ville det kræve af os? Først og fremmest ville det kræve stærke fagligheder, der kunne stå stabilt i organisationens søjler. Og så ville det kræve noget 'andet'. Og det var dette 'andet', vi forsøgte at få greb om med Netværksstrukturen.

-Jette Runchel, Kommunaldirektør, Albertslund Kommune

Netværksstrukturen i Albertslund Kommune er et unikt bud på et organisatorisk greb til at imødekomme disse udfordringer.

Ved første øjekast kan begrebet 'Netværksstrukturen' virke paradoksalt. Ordet 'netværk' giver associationer til noget, der er levende, forbundet og i konstant bevægelse, mens 'struktur' derimod indebærer styring, orden og planlægning. Det er dog netop i dette paradoks, at essensen af netværksstrukturen skal findes. Og det er dette paradoks, der gør Netværksstrukturen til det helt særlige greb, det er.

I nogle kommuner forsøger ledelsen at gøre op med den traditionelle strukturs svagheder gennem at gentegne hele organisationen i cirkler. I andre kommuner etablerer ledelsen koordinationsenheder eller strukturerer netværk omkring de største udfordringer. Og selvom intentionerne er gode, gøres der dog i ingen af tilfældene op med den helt fundamentale opfattelse af, at ledelsens opgave er at strukturere

Netværksstrukturen

Netværksstrukturens historie går tilbage til 2012, hvor borgmesteren med øje for de stadig mere komplekse velfærdsudfordringer satte kommunaldirektør Jette Runchel for at udarbejde et gennemgribende og bæredygtigt bud på, hvordan man i Albertslund Kommune skulle håndtere fremtidens velfærd. Jette Runchel spillede straks bolden videre og inviterede chefer, ledere og medarbejdere til debat om, hvordan den kommunale organisation kunne se ud, hvis man skulle lykkes med dette. Og det var allerede her, i de første spæde skridt mod det, der skulle blive Netværksstrukturen, at selve kulturen blev etableret: En ambitiøs, tværgående og inviterende tilgang, hvor man helt fra den politiske top og frem til frontlinjen oprigtigt og nysgerrigt søgte det nye. Resultatet blev foruden etableringen af Netværksstrukturen en mere simpel og skarp skåret basisorganisation.

Netværksstrukturen tilbyder medarbejdere og ledere

fra basisorganisationen muligheden for at stille skarpt på en kompleks udfordring, danne et netværk med relevante aktører og sætte ud på en udforskende rejse for at finde en løsning. Den strategiske retning sættes af kommunens chefer, og de involverede i netværket kan være interessenter af alle typer - kommunale, borgere, virksomheder og politikere. Frem for en traditionel optimeringstilgang er ambitionen med et netværk at skabe innovative, tværgående og kreative løsninger. Der arbejdes derfor ikke med resultatmål eller rigide projektplaner; mere end at nå et forudbestemt resultat, handler det i disse netværk om at stille spørgsmålstejn ved de antagelser, der står i vejen for den gode løsning, invitere andre ind i denne nysgerrighed og sammen få fat om det nye. Et netværk har til opgave at samskabe generative, tværgående løsninger, der dels kan bygge bro over de huller, den traditionelle organisation uvægerligt efterlader, og dels bidrage med innovative løsninger der, hvor der kaldes på nytænkning.

Netværk møder struktur

I Albertslund Kommune har man ikke forsøgt at strukturere det nye. Man har i stedet struktureret muligheden for det nye. Man har sluppet den traditionelle tanke om, at ledelsen alene sidder med løsningerne, og man har med et på én gang radikalt og pragmatisk greb åbnet op for tværgående løsninger omkring de største behov. Det er pragmatisk, fordi man ikke er sat ud på et ideologisk korstog mod den hierarkiske organisation, men har skabt et supplement til denne. Og det er radikalt, fordi de kræver, at man tør give slip.

Netværksstrukturen er en struktureret platform, der muliggør og understøtter forbindelser, relationer og samskabelse i basisorganisationen. Den er et tilbud om en midlertidig kontekst, afskærmet fra driftens ofte kortsigtede prioriteter, hvor relationer, læring

Vi vidste, at vi ikke kunne gå ud og hente svarene nogen steder, og at der ikke fandtes nogen konsulenter, der ville kunne levere løsningen til os. Skulle vi lykkes, skulle der ikke bare rulles noget ud oppefra. Det ville blive umuligt for organisationen at tage det nødvendige ejerskab.

-Jette Runchel, Kommunaldirektør, Albertslund Kommune

Netværksstrukturens fornemste opgave er at sikre, at dette arbejde lykkes. Fra det øjeblik et netværk etableres, bistår Sekretariatet for Netværksstrukturen med støtte, kompetenceudvikling og sparring igennem processen. Netværksstrukturen tilbyder således strukturerede rammer for netværkets arbejde og kan med en vifte af tilbud understøtte, at de enkelte netværk lykkes bedst muligt. Og denne opbakning forpligter. Et netværk er hverken en luftig ambition eller en kaffeklub. Arbejdet er vigtigt, og der er fra alle sider høje forventninger til, hvad et netværk formår at skabe. Det er her, at 'netværk' møder 'struktur' i Netværksstrukturen.

og udvikling kan opstå. Den er en katalysator for tværgående forbindelser og en motor for innovation.

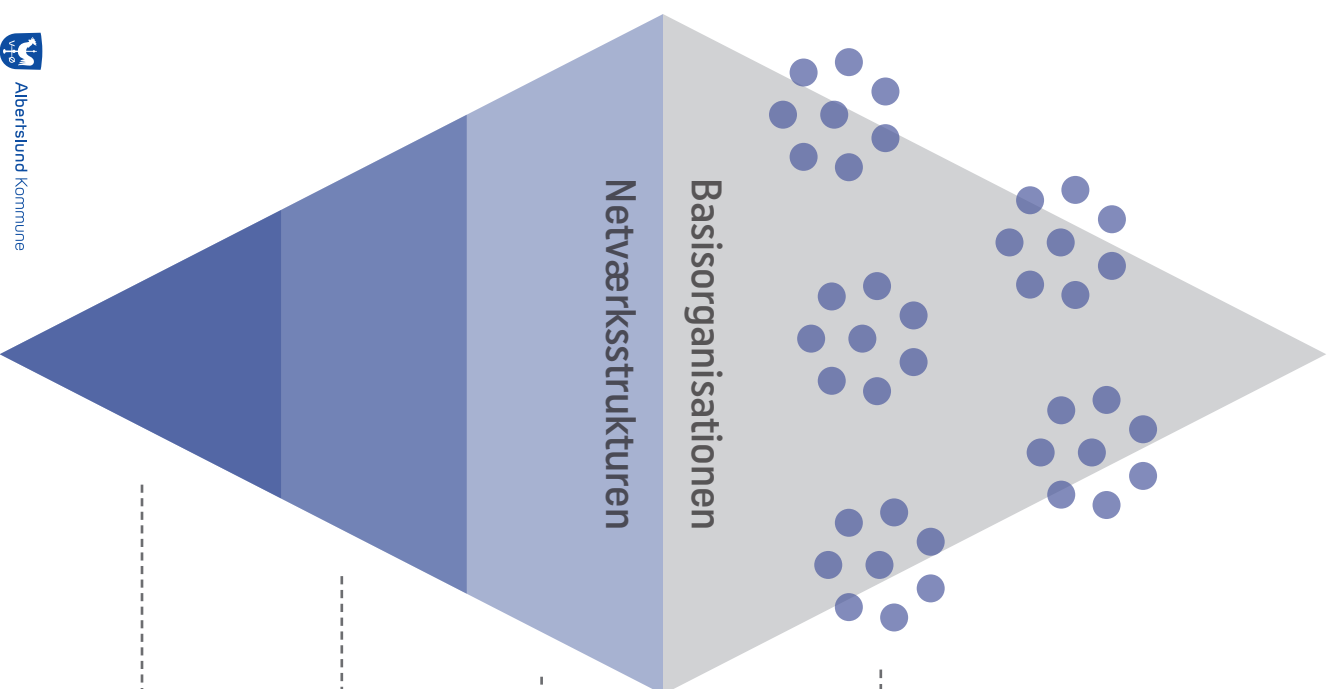
Det er derfor, at de i Albertslund Kommune siger, at struktur er en del af løsningen, så længe det er det rigtige, der struktureres. I Albertslund har man struktureret en platform, men sat netværket fri.



Netværksstrukturen i Albertslund Kommune

Vil man lære af Netværksstrukturen, kan man med fordel se på de tre niveauer:

- 1) Betingelserne for at lykkes, 2) Grundtanken om en platform frem for resultatmål og 3) De konkrete tilbud og foranstaltninger der understøtter netværk.



Netværk

De konkrete netværk, der skaber innovation og forbindelser i Basisorganisationen.

"Et netværk har til opgave at skabe generative, tværgående løsninger, der dels kan bygge bro over de huller, den traditionelle organisation uvægerligt efterlader, og dels bidrage med innovative løsninger der, hvor der kaldes på nytænkning."

Niveau 3: Artefakterne

De konkrete tilbud og foranstaltninger i Netværksstrukturen - administreret af sekretariatet.

"Fra det øjeblik et netværk etableres, består Netværksstrukturen med støtte, kompetenceudvikling og sparring igennem processen. Netværksstrukturen tilbyder strukturerede rammer for netværkets arbejde og kan med en vifte af tilbud understøtte, at de enkelte netværk lykkes bedst muligt."

Niveau 2: Platformen

Selve grundideen i Netværksstrukturen: En struktur der understøtter, frem for begrænser.

"Netværksstrukturen er en struktureret platform, der muliggør og understøtter forbindelser, relationer og samskabelse. Den er et tilbud til alle i basisorganisationen om en midlertidig kontekst, afskærmnet fra driftens kortsigtede prioriteter, hvor relationer, læring og udvikling kan opstå. Den er en katalysator for tværgående forbindelser og en motor for innovation."

Niveau 1: Betingelserne

Betingelserne der gjorde Netværksstrukturen mulig - politisk mod og en tradition for samskabelse.

"Det var allerede her, i de første spæde skridt mod det, der skulle blive Netværksstrukturen, at selve kulturen blev etableret: En ambitiøs, tværgående og inviterende tilgang, hvor man helt fra den politiske top og frem til frontlinjen oprigtigt og nysgerrigt søgte det nye."