



# At give en gave

Når et netværk møder hverdagen

Af Johannes Björkman  
joint action A/S, [www.joint-action.dk](http://www.joint-action.dk)

I dag er et velfærdsnetværk nået i mål. Gennem flere måneder har en dedikeret gruppe medarbejdere arbejdet hårdt på en gave: Et kreativt, tværgående løsningsforslag til en sejlivet velfærdsudfordring. Der er blevet arbejdet på tværs og tænkt ud af boksen, og det føles nu som juleaften: Gaven skal overrækkes til basisorganisationen, hvor den for alvor skal sættes i spil, blomstre og gøre en forskel. Værsgo', siger netværksstrukturen stolt. Basisorganisationen kigger først på den farverige ide, og så op på netværksstrukturen. "Hvad er det?" spørger den forsigtigt. "Det er den nye løsning, du ønskede dig", svarer netværksstrukturen ivrigt og peger på en særligt farvestrålende plet; "Er det ikke smart?". Basisorganisationen ser ned igen. Den har nu altid mest været til hårde gaver. Og da slet ikke gaver, man skal dele med andre. Den ser op, smiler og siger pænt tak. Hjemme igen lægger den gaven på en hylde – plastfolien er stadig på. Det virker kompliceret. "Jeg sætter mig ind i det i morgen", tænker den, da dagen er omme.

Netværksstrukturen er Albertslunds Kommunes svar på det stigende antal velfærdsudfordringer, der ikke 'passer' til den kommunale organisering, men placerer sig på tværs af forvaltninger, lovgivning og andre grænser. Netværksstrukturen giver medarbejdere og ledere i kommunen mulighed for midlertidigt at træde ud af hverdagens drift og fokusere på en tværgående problemstilling. Gennem nogle måneder inviteres relevante aktører ind til en udforskende proces, hvor nye løsninger afsøges og udvikles i fællesskab. Frem for en traditionel optimeringstilgang er ambitionen at finde innovative, samskabende og kreative løsninger, udviklet af medarbejdere, ledere og borgere der på hver sin måde er helt tæt på problemstillingen.

Hvis netværksstrukturen er yin, er basisorganisationen yang; den stabile driftsorganisation med søjler og tydelige ledelsesgange. Mens man i netværksstrukturen arbejder dedikeret på at skabe innovation og nye løsninger, sikrer man i basisorganisationen faglig udvikling og effektiv drift af eget område. Der oprettes ikke et netværk for at gribe en enkelt tværgående borgersager på driftsniveau, men en borgersag kan derimod være springbræt for et netværk, sat i verden for at udforske hvorfor basisorganisationen udfordres i

en bestemt type sag – og hvad der kan gøres bedre. Skal kommunen lykkes med ambitionen om at genopfinde den nære velfærd, er netværksstrukturen og basisorganisationen derfor hinandens forudsætninger. De erfaringer og løsninger, der skabes i de enkelte netværk i netværksstrukturen, skal optages og sættes i drift af basisorganisationen. Skal netværksstrukturens arbejde ende med at skabe værdi for borger, er man derfor fuldstændig afhængigt af, at basisorganisationen er i stand til at spille med. At den tager imod gaverne, så de ikke glemmes på hylden.

## Relationel Koordinering

*Hvad skal der i basisorganisationen til for at blive i stand til at gribe netværksorganisationens arbejde?*

At Albertslund Kommune nu har en netværksstruktur til at tænke og innovere på tværs af kommunen, fritager ikke basisorganisationen fra det stigende behov i driften for samarbejde på tværs. Tvært imod. Netværkenes løsninger kalder ofte på større tværfagligt samarbejde for at lykkes.

Medarbejdere i kommunale organisationer har generelt haft et stærkt *fagfagligt* ben; et naturligt fokus på egen opgave, hverdag og faglighed, som ikke er blevet mindre med de seneste års stigende fokus på ydelser og resultatmål. Men når alle medarbejdere holder snuden i eget spor, opleves tværgående problemstillinger des mere forstyrrende, komplekse og til tider uoverkommelige. Arbejdet med sådanne udfordringer i hverdagen kalder på en anden faglighed til at supplere den *fagfaglige*: *Den tværgående faglighed*. Evnen til at sætte egen fagfaglighed i spil i samarbejde med andre – og evnen til at se eget bidrag i en større sammenhæng. Er basisorganisationen ikke i stand til at gå på både et fagfagligt og et tværgående ben, vil den uvægerligt snuble, når den holdbare løsning på en problemstilling kræver samarbejde på tværs. Og derfor vil den snuble, når netværkene giver sin gave, og overleverer løsninger, der i høj grad kalder på stærkere samarbejdet og en øget opmærksomhed på tværs.



Denne artikel vil komme med seks simple råd til, hvordan basisorganisationen kan styrketræne sit tværgående ben, således at tværgående arbejde kan falde lettere og mere naturligt. Anbefalingerne er blevet til på baggrund af erfaringer og erkendelser fra et udviklingsprojekt i netop basisorganisationen – nærmere bestemt i Albertslunds Kommunes Social og Familie-afdeling. Her arbejdede man igennem et år på at styrke sammenhængen for sårbare unge i overgangen fra unge til voksenområdet ved hjælp af teorien og metoderne fra relationel koordinering (Jody Gittel, 2009).

Forskningen bag Relationel Koordinering viser, at en organisations succes med tværgående opgaver hænger uløseligt sammen med kvaliteten af de professionelle relationer omkring arbejdet. Er der relationer af høj kvalitet, vil komplekse opgaver, der kalder på samarbejde, blive løst både bedre og mere effektivt. Teorien om Relationel Koordinering peger på syv dimensioner, der samlet udgør en produktiv og koordineret relation: Frekvensen, præcisionen og rettidigheden af kommunikationen, samt at kommunikationen er problemløsende frem for bebrejdende – og at der er fælles mål for opgaven, at der er gensidigt kendskab til hinandens arbejde og at alles bidrag til opgaveløsningen respekteres. Er disse kvaliteter tilstede i organisations relationer, peger forskningen på, at tværgående opgaver løses både mere effektivt og med en langt højere kvalitet end hvis det ikke er tilfældet.

Relationel Koordinering lægger altså op til, at sandsynligheden for, at en organisation lykkes med tværgående arbejde kan styrkes, hvis blikket flyttes mod kvaliteten af de professionelle relationer. Produktive relationer er så at sige betingelsen for at samskabelse kan finde sted, og lykkes man med at skabe produktive relationer, vil der i organisationen over tid opbygges en naturlig kapacitet til at "samle sig" om komplicerede velfærdsudfordringer, når og hvor behovet opstår.

Med andre ord italesætter relationel koordinering den tværgående faglighed og giver sprog for den organisatoriske kvalitet, der er nødvendig for at et netværk kan lykkes i mødet med basisorganisationen. Er der

velfungerende og produktive relationer tilstede i organisationen, vil netværkets initiativer kunne gribes og anvendes langt mere umiddelbart og naturligt.

## De seks anbefalinger

### 1. Det kræver ledelsesfokus

Det fagfaglige ben er stærkt. Det er blevet trænet hårdt igennem mange år. At løfte blikket fra egen praksis og lægge vægten over på det tværgående er ikke nogen let øvelse. Det kræver noget at støtte sig til. Derfor må ledelsen gå først, tillade, opfordre og selv tænke i tværfaglighed. Er du ikke selv leder, må du derfor sørge for at dele disse seks anbefalinger med din.

*Udviklingsprojektet i Social og Familie tog udgangspunkt i og blev drevet af ledelsen. Denne fik til opgave at rydde barrierer for tværgående samarbejde af vejen og gå foran i en ny kultur. For eksempel ved at opfordre medarbejdere til selv at orientere sig ud i organisationen frem for blot at besvare eller overtage spørgsmål, der involverer andre enheder.*

### 2. Hav et sprog for samarbejde

Til enhver stærk faglighed hører et nuanceret og præcist sprog. Som når en sagsbehandler taler om paragraffer, eller en psykolog om et ungt menneskes udvikling. Deres arbejde er muligt, fordi de har et højt specialiseret sprog. Skal vi lykkes med at styrke det tværgående arbejde, må vi tilsvarende have et nuanceret sprog for den tværgående faglighed. Vi må kunne tale om, hvad der udgør effektiv kommunikation og en produktiv relation. Med sproget kan vi italesætte udfordringerne, vi kan reflektere, udvikle og lære. Relationel Koordinering tilbyder med de syv dimensioner et sådan sprog.

*To sagsbehandlere fra henholdsvis unge- og voksenområdet havde møde med en frustreret borger. Mødet gik skævt. Begge sagsbehandlere oplevede sig modarbejdet af den anden, og at borgeren blev taget som gidsel imellem dem. I den efterfølgende evaluering blev det tydeligt, at de hverken havde delte mål eller havde tilpas kendskab til hinandens arbejde med den konkrete borger. Havde de kommunikeret rettidigt og præcist inden mødet, kunne*

*misforståelserne være ryddet af vejen, og de kunne have mødt borgeren med et koordineret budskab. Med sproget fra Relationel Koordinering blev det muligt at italesætte, hvad der gik galt uden at tale om fagfaglig skyld.*

### 3. Sæt borgeren i fokus

Når en organisation begynder at arbejde på tværs, og medarbejdere dermed bevæger sig ind over tidligere tydeligt definerede ansvarsområder, kan stærke fagfagligheder føle sig truet. Det er helt naturligt. Her er det vigtigt at holde fast i, at man som organisation er sat i verden for borgerne, og at denne er fuldstændig afhængig af et velfungerende samarbejde. Det, der ofte omtales som en kompleks borger, er i virkeligheden blot et menneske med behov for hjælp, der ikke passer i kommunens kasser. Det kan være en stor hjælp at sætte borgeren i midten og reflektere over den egentlige kilde til kompleksitet.

### 4. Tag på visit

Det kan virke banalt, men mange af de medarbejdere, der tilsammen bærer borgers liv i deres hænder, har aldrig mødt hinanden. Tag din leder i hånden og inviter jer selv på et personalemøde hos en samarbejdspartner i organisationen. Sig hej, fortæl om hvad I laver, der hvor I kommer fra, og om hvordan det, der laves her, spiller ind i jeres hverdag. Kendskabet til hinanden på tværs af organisationen er ofte forbløffende lavt, og effekten af et øget kendskab tilsvarende høj. Alle behøver ikke kende alle, men at have nogle ansigter på, gør "dem der" mindre fremmede.

*Projektet blev indledt ved, at lederne blev sendt ud i par, for at hilse på hinandens medarbejdere og annoncere projektet. Det viste sig hurtigt, at kendskabet mellem enhederne var langt lavere end forventet. I et tilfælde måtte en medarbejder fra en enhed spørge den besøgende leder, hvilken funktion vedkommendes enhed havde. Et samarbejde mellem disse to enheder var af ledelsen blevet udpeget som vigtigt – men der var i praksis et meget lavt kendskab til hinandens eksistens.*

### 5. Spørg altid: "Hvad betyder det for andre?"

Hver eneste beslutning er en mulighed for at øge opmærksomheden på resten af organisationen. Spørg altid "Hvad betyder dette for dem, vi samarbejder med?" – og kendes svaret ikke, må det undersøges.

### 6. Vær ikke bange for den uformelle kontakt

Der kan være en tendens til at overformalisere og strukturere tværgående samarbejde. Måske det er fagfagligheden, der forsøger at forsvare sit territorium. Men vær ikke bange for den uformelle og spontane kontakt. Grib knoglen eller bank på døren, hvis der er spørgsmål. Og har man først været på besøg til et personalemøde (nummer 4), føles barrieren ikke længere så stor.

*I Social og Familie blev det praksis at henvende sig omkring borgere på tværs af enhederne, uden at der først skulle indkaldes til møder og udarbejdes en dagsorden. Havde man et spørgsmål, var det bare at gå ned ad gangen og spørge den relevante kollega, frem for at vente til det næste møde. Dette har sparet tid og bidraget til mere ukomplicerede arbejdsgange.*

## At modtage en gave

Er I klar, den dag et netværk banker på med en gave? Denne artikel har forsøgt at tegne et billede af, hvordan man i basisorganisationen kan opøve en tværgående kapacitet, samt hvorfor det er vigtigt i mødet med netværksstrukturens arbejde. Der er mange måder at gøre det på, men start med at afprøve de seks anbefalinger ovenfor – og vær så ikke bange for at stikke hovedet ind hos Social og Familie i Albertslund Kommune for et godt råd på vejen.

#### For mere information, kontakt:

Mette Hørgaard  
Leder, Sekretariatet for Netværksstrukturen.

#### Læs også de øvrige artikler i serien:

*Skab en platform - ikke et netværk og  
At lede i Albertslund, er at lede efter noget.*