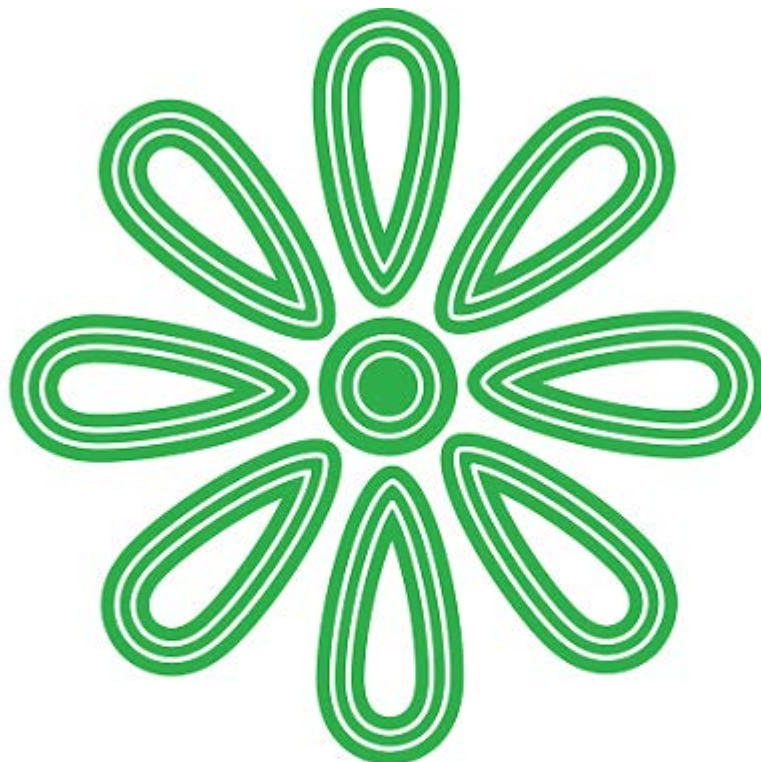


HÅNDBOG TIL LEDELSE

AF LÆRINGSNETVÆRK



NETVÆRK

VI SKABER FORBINDELSER

FORORD

Den offentlige sektor står overfor en række komplekse udfordringer, som vi ikke kan løse alene eller med tilførslen af flere midler. Det drejer sig blandt andet om en aldrende befolkning, klimakrisen, demokratisk underskud, et permanent krav om nøjsomhed med de offentlige finanser og stigende forventning til kvaliteten og effektiviteten af offentlige services.

Tendensen ses overalt i den offentlige sektor, hvor mange kommuner ruster sig til at arbejde strategisk og bevidst med nye former for offentlig styring og der bliver eksperimenteret og øvet sig i at arbejde på nye og involverende måder.

I Albertslund kommune går vi foran når vi skaber en netværksbaseret organisation. Vi tror nemlig på, at netværk er den rette platform for at invitere borgerne ind – og samtidig en platform hvor vi kan øve os og tage nye arbejdsformer med hjem i vores daglige opgaveløsning. Netværk i Albertslund Kommune handler derfor både om at skabe og udvikle nye former for velfærd og samtidig om at understøtte en kulturforandring, som på sigt gør os alle i stand til at arbejde på nye måder.

Som netværksleder går du foran i denne udvikling. Det er ikke altid lige let at arbejde på nye måder og det kan være vigtigt at strukturere arbejdet, finde inspiration og øve sig i at være netværksleder. Derfor har Sekretariat for Netværksstrukturen udformet en håndbog til ledelse af læringsnetværk. Her vil det blive uddybet, hvad et læringsnetværk er, hvad tidsperspektivet er, hvem der er potentielle deltager, hvordan I afslutter læringsnetværket og med hvilket output.

Håndbogen understøtter dig som netværksleder for et læringsnetværk, således at du ved hvordan netværket kan skabe og sprede den læring, vi i Albertslund Kommune har behov for. Håndbogen består af fire faser, som følger faserne i netværksmodellen for læringsnetværk. Først er en introduktion til ledelse af læringsnetværk, hvorefter faserne i netværksarbejdet beskrives og der gives værktøjer til netværksarbejdet.

Vi håber, at du får gavn af håndbogen og at du finder engagement og glæde ved at arbejde netværksbaseret.

God arbejdslyst

Med venlig hilsen

Sekretariat for Netværksstrukturen

INDHOLD

INTRO: LEDELSE AF LÆRINGSNETVÆRK	6
INTRODUKTION TIL LÆRINGSNETVÆRK.....	7
INTRODUKTION TIL LEDELSE AF LÆRINGSNETVÆRK.....	11
FASE 1: OPSTART DIT LÆRINGSNETVÆRK.....	12
UDFOLD DIT TEMA I UNDERTEMAER.....	13
FASE 2: SKAB DIT NETVÆRKSDESIGN	15
PLANLÆG NETVÆRKETS FORLØB.....	16
FIND DINE NETVÆRKSDELTAGERE.....	17
METODE: PLANLÆG FORLØB FOR GENERERING AF FÆLLES LÆRING.....	19
INDLED KONTAKT TIL POTENTIELLE DELTAGERE.....	22
FASE 3: GENERER LÆRING	24
FACILITERING AF NETVÆRKS MØDER DER GENERERER LÆRING	25
MØDEPLANLÆGNING.....	26
OPSAMLING PÅ DET ENKELTE NETVÆRKS MØDE.....	28
ANALYSER OG GENERER LÆRING PÅ SIDSTE NETVÆRKS MØDE	31
FASE 4: SPREDNING AF LÆRING TIL BASIS	35
SPRED DEN GENEREREDE LÆRING.....	36
LEVERANCE TIL CHEFFORUM.....	37

LEDELSE AF LÆRINGSNETVÆRK

INTRO

Hvordan og hvornår bliver læringsnetværk opstartet og med hvilket formål? Hvad er læringsnetværk særligt velegnet til og hvilke kompetencer er vigtige at have eller udvikle som leder af et læringsnetværk? I første kapitel af håndbogen får du en introduktion til læringsnetværk, hvad formålet med læringsnetværk er og hvad der kendetegner temaer for læringsnetværk. Samtidig får du en introduktion til ledelse af læringsnetværk.

INTRODUKTION TIL LÆRINGSNETVÆRK

I kapitlet introduceres du til læringsnetværk. Først defineres læringsnetværk og formålet med læringsnetværk. Dernæst beskrives der hvordan et læringsnetværk igangsættes i organisationen.

Læringsnetværk er et rum til at tage et tema op for i fællesskab at blive klogere på et specifikt tema. **Formålet med læringsnetværk er at generere viden indenfor et område, som organisationen ønsker at sætte på dagsordenen, hvor vi pt. ikke har nok viden.** Det forventes at læringsnetværk skaber læring og kompetenceudvikling gennem videndeling på tværs af faggrupper i organisationen og med andre aktører fra det omkringliggende samfund.

Temaer for læringsnetværk er kendetegnet ved at være brede overordnede temaer, hvor det endnu ikke er afdækket (fuldt ud) hvorvidt eller hvordan temaet kan bidrage til den kommunale opgaveløsning. Netværket generer viden ved at samle den eksisterende viden og få nye refleksioner og perspektiver på temaet udefra. Læringsnetværkstemaer kan fx være et tema der går på tværs af afdelinger, ligger på kanten af den kommunale opgaveløsning eller er relevant i samfundsdebatten.

Et læringsnetværk består af en netværksleder og netværksdeltagere. Netværkslederen har

til opgave at lede netværksarbejdet gennem facilitering, design af netværkets forløb og ved at understøtte, at netværkets deltagere sætter den generede viden i spil i basisorganisationen. Netværksdeltagerne er dem som besidder en stor mængde viden, ekspertise eller perspektiver, som er væsentlige for at der genereres ny og brugbar viden i netværket. Samtidig bliver de enkelte deltagere i netværket klogere på temaet og arbejder undervejs med at koble deres egen praksis på temaet og sætte læringen i spil i egen afdeling og opgaveløsning.

En stor del af værdiskabelsen i læringsnetværk sker ved, at netværksdeltagerne som er en del af netværket er forpligtigede til at sætte den nye viden i spil i deres eget praksisfelt i basisorganisationen. Denne viden skal sættes i spil hos de enkelte netværksdeltagere med blik for, hvordan og af hvem denne viden vil kunne bruges i organisationen. Det er vigtigt at have for øje at læringsnetværk ikke kun skal genere viden i netværket, men også forholde sig til hvordan netværksdeltagerne spreder deres læring i deres afdelinger, hele organisationen og i byen. Derfor er outputtet af et tema ofte, at der peges på fremtidige handlestrategier for at arbejde videre med temaet i organisationen og sætte læringen i spil i de afdelinger, hvor læringen er relevant.

EKSEMPEL PÅ TEMA - DELEØKONOMI

Et eksempel på et tema, der tages op i læringsnetværk er deleøkonomi. Deleøkonomi er et begreb som er meget oppe i tiden. Men hvad dækker det egentlig over? Hvad er, og hvad kan deleøkonomi i en kommunal kontekst være? Er deleøkonomi relevant for Albertslund kommune at gå i gang med og i så fald, hvorfor og hvordan?

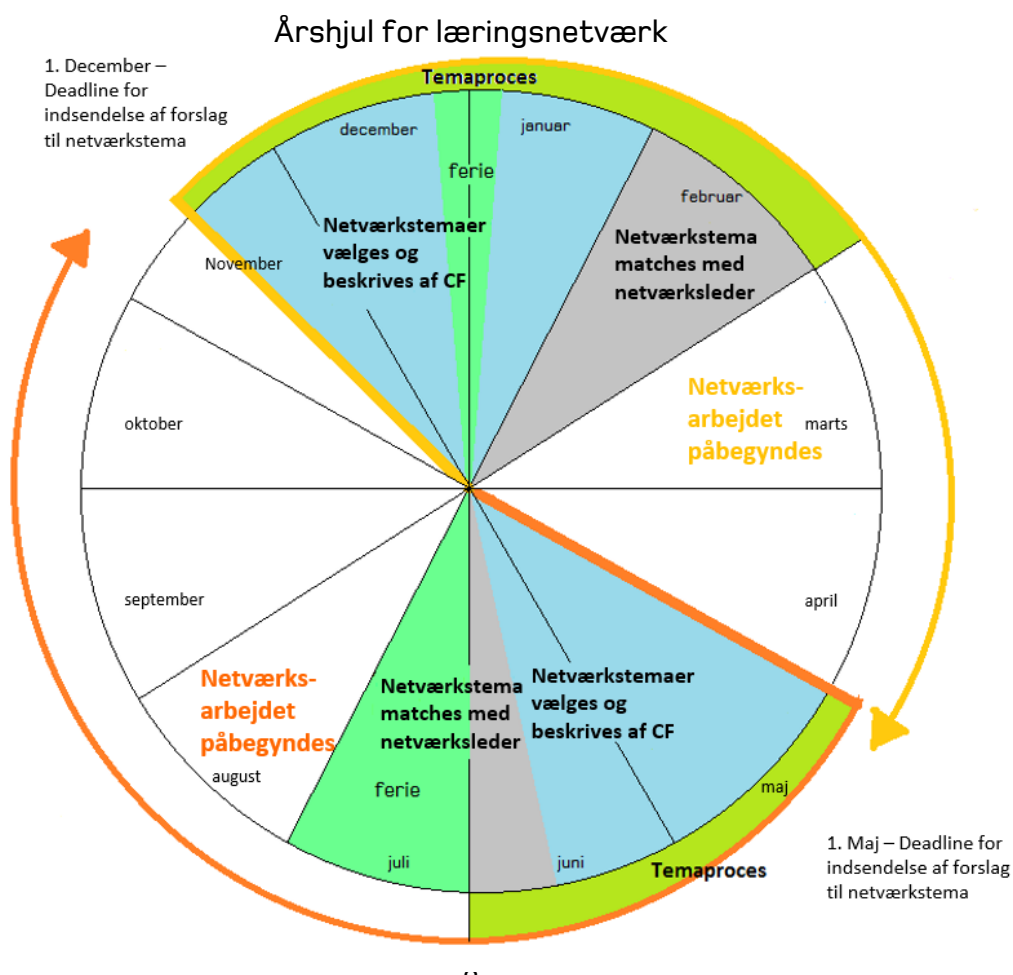
Andre temaer kunne være *frivillighed* – hvad er frivillighed egentlig og hvordan kan vi som kommune aktivere de frivillige til gavn for lokalsamfundet? Der kan også skabes læring om *innovation i hverdagen, politisk betjening, offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI), digitalisering, socio-økonomiske virksomheder* og lignende temaer, hvor læringen kan bruges tværorganisatorisk.

Der igangsættes læringsnetværk ca. to gange om året, og det er Chefforum, der beslutter hvilke temaer og netværkstyper der skal igangsættes.

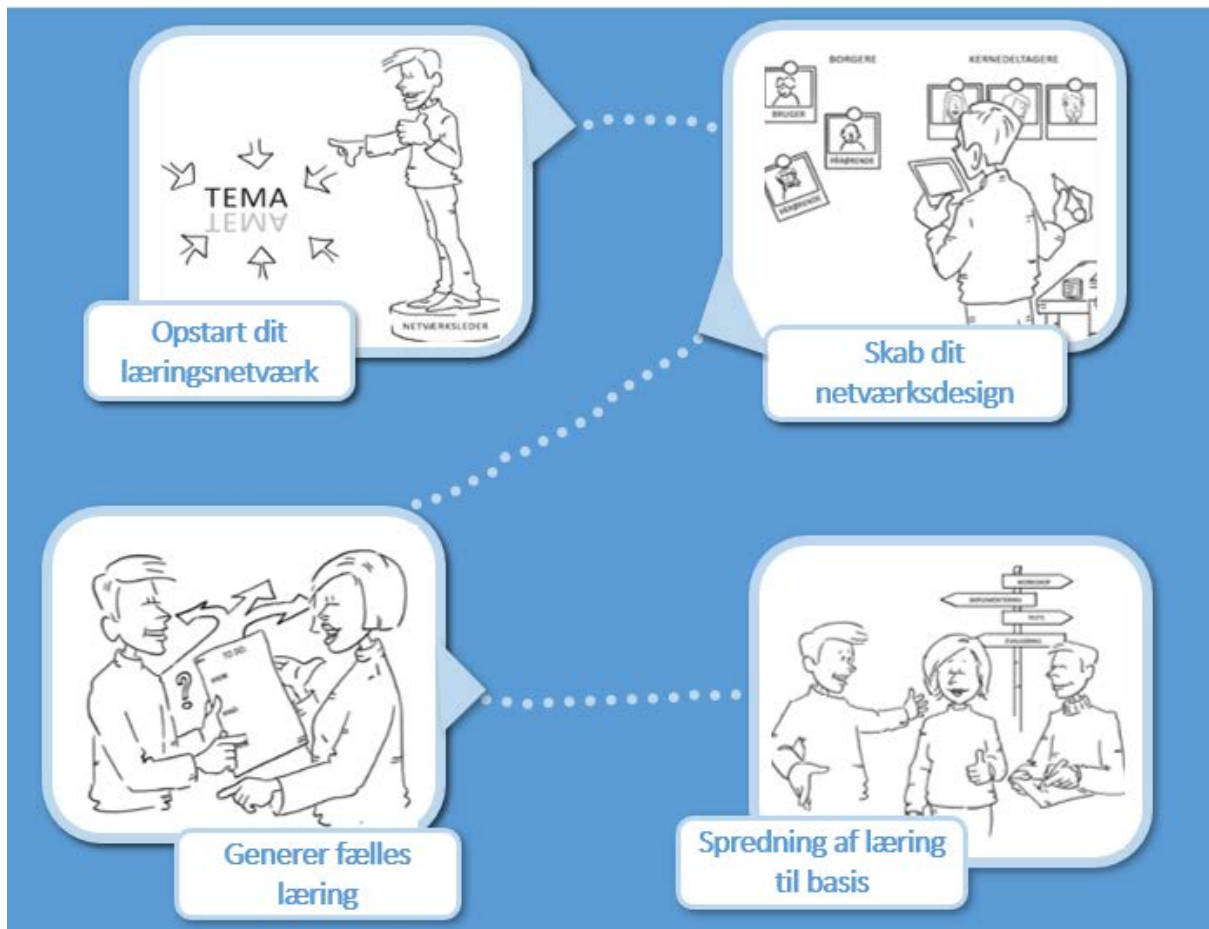
Læringsnetværk er koblet til CF med særligt to nedslag i netværksarbejdet – når netværket igangsættes og når det afsluttes. Ved igangsættelse af netværket udvælger chefforum netværkstemaer i henholdsvis januar og juni og netværksarbejdet starter op kort tid herefter. Netværksarbejdet varer ca. 6 måneder og består typisk af 4 til 5 netværksmøder. Foruden de to nedslag på chefforum ved opstart og afslutning, er netværket tilknyttet en referenceleder fra CF, som understøtter netværkslederen i at koble netværksarbejdet til kommunens strategiske dagsordener og for at sikre en relevant værdiskabelse i organisationen. Når netværket har udviklet, vidensdelt og skabt den læring der er behov for, afleverer netværket en leverance til chefforum i

form af en struktureret vidensopsamling og en række prioriterede anbefalinger til hvordan læringen kan sættes i spil i organisationen. Denne leverance kan du finde en skabelon til i håndbogens fase 4. **Årshjulet for netværk kan du bruge aktivt som netværksleder af et læringsnetværk til at strukturere netværksarbejdet.** Hvornår skal du i gang med at holde netværksmøder, for at generere den ønskede viden? Hvor lang tid skal der være mellem møderne, hvis I skal nå at mødes 4-5 gange i netværksarbejdet?

Udover årshjulet for netværk, kan du ligeledes finde inspiration til at planlægge din netværksproces ud fra netværksmodellen for læringsnetværk samt forløbsbeskrivelsen af et læringsnetværk på næste side. Forløbsbeskrivelsen består af de faser, et læringsnetværk ofte vil bestå af og kan give dig et billede på, hvordan et læringsnetværk kan forløbe.



Model for læringsnetværkets 4 faser



Eksempel på netværkets faser

Fase 1: Opstart dit læringsnetværk

Resumé	Opstartsdelen er en overordnet analyse og udfoldelse af temaet. På baggrund af dette designes læringsnetværket og netværkets deltagere identificeres
Hvornår	Finder sted i en løbende proces fra beslutning på Chefforum, frem til invitation af netværksdeltagere.
Hvad	I opstart af netværksarbejdet sætter du dig nærmere ind i, hvad netværkstematet består af, og hvilke muligheder temaet rummer ved at gå på opdagelse i organisationen og tale med personer der er relevante i forhold til temaet. Overvej hvordan du kan få hjælp til at finde de relevante undertemaer. Involver en vidensperson, afhold workshop, undersøg temaet selv.
Afklaring/Hjælp	Sekretariat for Netværksstrukturen eller referenceleder
Andet	

Fase 2: Skab dit netværksdesign

Resumé	I designdelen planlægges møder, indhold og du finder dine netværksdeltagere.
Hvornår	Designet skabes i starten af netværket og kan revideres løbende.
Hvad	I designdelen indsamles viden og netværksdeltagerne findes. Du kan bruge denne viden til at planlægge netværksmøder, finde netværksdeltagere og evt.

	oplægsholdere mv. der kan hjælpe dig og netværket med at folde temaet ud. Når du ved hvilke spor du kan arbejde med i netværket og ved hvem du vil have med i netværket, kan du begynde at planlægge en møderække med de relevante deltagere. Planlæg de næste 6 måneder bestående af 4-5 møder og afslutningen i CF. Planlæg ligeledes møder med din referenceleder mellem hvert netværksmøde, så I løbende kan vurdere relevansen af den læring der skabes.
Afklaring/Hjælp	Sekretariat for Netværksstrukturen, videnspersoner der arbejder indenfor temaet til daglig
Andet	

Fase 3: Generer fælles læring

Resumé	Den fælles læring generes ved at skabe overblik og se sammenhænge.
Hvornår	Den fælles læring genereres løbende i netværket.
Hvad	I fase 3 arbejder netværket med læringen. Læringen fra netværksmøderne skabes og gennemgås og samles så vidt muligt under meningsfulde overskrifter. Der er meget vekselvirkning mellem opdagelse og udfoldelse af temaet, samt generering af fælles læring. Efter systematisk at have arbejdet med at afdække dit netværkstema, vil nye behov for viden formodentlig dukke op, så supplerende opdagelser må udføres. Her kan det være nødvendigt at gå tilbage i din proces igen sammen med netværkets deltagere. Netværket tematiserer og kategoriserer den indsamlede viden fra opdagelsesdelen løbende undervejs på netværksmøderne, men også til slut på netværket.
Afklaring/Hjælp	Sekretariat for Netværksstrukturen og referencelederen
Andet	Brug jeres læring i en opsamling og afrunding af det eller de temaer der er blevet behandlet på det enkelte netværksmøde til at skabe jeres fælles output.

Fase 4: Spredning af læring til basis

Resumé	I fase 4 forholder deltagerne sig til, hvordan temaet relaterer sig til den kommunale opgaveløsning, og hvordan de kan sprede læringen i deres egen praksis.
Hvornår	Fase 4 foregår henimod slutningen af netværksforløbet, hvor der tages stilling til den læring der er skabt og hvordan denne læring kan spredes. Et særligt vigtigt nedslag heri er ved leverancen til CF. Det kan dog en idé løbende at samle op på læringen som det sidste på hvert enkelt netværksmøde, så læringen kan bæres videre i CF-leverancen.
Hvad	Her bliver læringen koblet med den kommunale virkelighed. Her undersøger netværksdeltagerne hvordan den ny viden kan sættes i spil, til hvad, hvordan og hvad det evt. kræves af yderligere afklaring. I denne proces, kommer netværksdeltagerne også rundt om, hvordan temaet kobles til deres egen praksis, og hvordan der fremadrettet kan arbejdes videre med dele af temaet f.eks. i velfærds-og innovationsnetværk, i projekter eller i strategier.
Afklaring/Hjælp	Sekretariat for Netværksstrukturen og referencelederen
Andet	Benyt opsamlingsværktøjet fra fase 3 til hvert netværksmøde, så der løbende samles op på læringen i netværket. Det gør det lettere at lave den afsluttende leverance, ligesom netværkets deltagere gennem opsamlingsværktøjet bliver i stand til at sætte læringen i spil i egen basisorganisation.

INTRODUKTION TIL LEDELSE AF LÆRINGSNETVÆRK

I dette afsnit introduceres du til ledelse i læringsnetværk og de kompetencer, som er særligt brugbare at have som netværksleder.

Læringsnetværk er en måde at involvere flere perspektiver på et tema og udvikle brugbar viden og læring. **Det er vigtigt, at du som netværksleder åbner op for dialogen og får mange perspektiver ind i læringsnetværket. Læringen opstår når forskellige perspektiver mødes og bliver inspireret af hinanden.** Som netværksleder skal du derfor have fokus på at facilitere netværksmøderne, således at net-

værksdeltagerne er villige og trygge ved at dele den læring og viden de har om temaet, også den viden og læring, som ikke er positiv. Det trygge rum er vigtigt for at netværksdeltagerne føler sig motiverede til at deltage i netværket og bidrage til den fælles læring.

Som netværksleder skal du ligeledes have fokus på at balancere åbenhed og involvering, samtidig med at du understøtter fremdrift og læring. I boksen herunder kan du læse om de øvrige vigtige netværkslederkompetencer.

Netværkslederens kompetencer

Netværkslederen...

- kan **tænke andre ind i opgaveløsningen** og har et blik for hvilke fagprofessionelle, borgere, politikere, interesseorganisationer og virksomheder der kan bringes positivt sammen for at opnå en **helhedsorienteret** forståelse af tværgående udfordringer.
- kan **engagere og motivere** gensidigt afhængige aktører til at deltage, tage ejerskab, ansvar og medlede i en proces, hvor forskellige dagsordener og interesser er i spil.
- kan **skabe et trygt rum** hvori mennesker med forskellige baggrunde mødes i respektfulde, ligeværdige og tillidsfulde relationer, med henblik på gensidig inspiration, udvikling og læring mellem mennesker.
- kan sætte sin **nysgerrighed og undren** i spil gennem stimulerende, refleksive og udfordrende dialoger, som skaber forudsætninger for at bryde med vanetænkning og understøtte andre i sammen at finde svar på problemstillinger
- har **modet** til at sætte processer i gang, stå på usikker grund, forfølge det ukendte og **eksperimentere** undervejs.
- har **øje for kommunens strategiske dagsorden** og kan sætte den i spil – eller udfordre den, i arbejdet med at forfølge visioner, ny læring og værdier i opgaveløsningen.
- jagter den gode læring og effekter og er derfor villig til at **kvalificere og genforhandle tidligere truffne beslutninger**, men ved også hvornår en beslutning skal træffes for at sikre **fremdrift**.
- **kommunikerer og videreformidler**, med henblik på at **skabe opbakning** til ny læring og viden og nye arbejdsgange blandt medarbejdere, borgere, politikere og andre relevante aktører og forstår at bruge digitale platforme til at understøtte og optimere netværksarbejdet
- har en **udforskende** tilgang og er ofte den medarbejder, der er på udkig efter nye og bedre løsninger.
- brænder for at **kvalificere egne kompetencer**, elsker at **udfordre** sig selv, og ønsker at udvikle sine egenskaber som **facilitator og leder**, gennem teoretisk forståelse og praktisk erfaring med netværksarbejde.

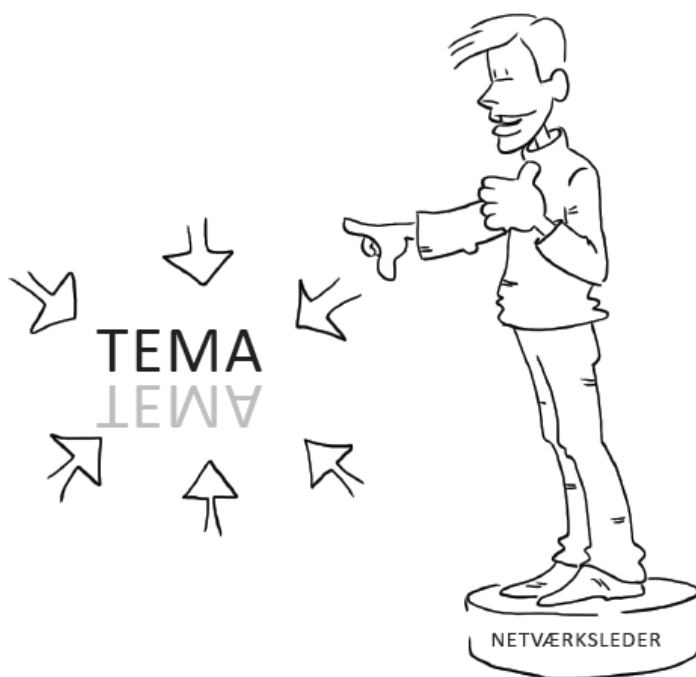
For at understøtte dig i din netværksledelse og i at have dine netværkslederkompetencer for øje, afholder Sekretariat for Netværksstrukturen løbende sparring mellem dig og dine netværkslederkolleger. Der vil således både være møder med fokus på opstart af

netværksarbejdet, men også møder hvor netværkslederens kompetencer er i fokus. På sparringsmøderne kan du bl.a. få vendt spørgsmål og få sparring på udfordringer der kan opstå undervejs i netværksarbejdet.

OPSTART DIT LÆRINGSNETVÆRK

FASE 1

I denne del af håndbogen vil du få viden om hvordan du opstarter netværksarbejdet. I starten af netværksarbejdet skal du som netværksleder have greb om netværkets tema ved at tale med de personer, der har viden og perspektiver på temaet og derigennem udfolde temaet i flere undertemaer. Først får du viden om karakteristika for et læringsnetværkstema, hvorefter du understøttes i at udfolde temaet i flere undertemaer. Temaet er med til at definere hvem der skal deltage i netværket og hvordan møderne kan forløbe.



UDFOLD DIT TEMA I UNDERTEMAER

Når du udfolder et tema du har fået, handler det om at se det fra flere perspektiver og indsamle mere viden om temaet. På den måde finder du temaets undertemaer, som gør dig i stand til at lede netværket om fælles læring

Når du er blevet netværksleder for et læringsnetværk, er næste skridt, at udfolde temaet i overskuelige dele - i flere undertemaer. Dit tema fra chefforum er ét perspektiv ud af flere, på det tema du arbejder med.

Når du skal udfolde temaet handler det først og fremmest om at undre sig, være nysgerrig, se muligheder og potentialer i temaet. Du kan sætte dit undersøgende blik i spil ved at stille spørgsmål til arbejdsgange, normer og kulturer i måden, der arbejdes på området. Det kan du gøre ved at komme ud i praksis, hvor tingene sker, tale med og observere de personer, som berøres af dit netværk. Det giver dig mulighed for at møde mennesker du ikke kender på forhånd, at blive sendt videre til dem, der ved noget på området og måske endda komme i kontakt med dine kommende netværksdeltagere. Sæt 1-2 arbejdsdage i kalenderen til at møde praksis - skal du en dag i praktik der hvor det kan være relevant for temaet? Skal du følge en kollega et par timer og se vedkomnes arbejdsdag? Skal du med på et afdelingsmøde?

Når du taler med potentielle netværksdeltagere og er ved at få greb om, hvad det er I vil undersøge, bliver du mere klar over retningen i læringsnetværk. Du får en indsigt i hvad de forskellige er optagede af, hvem der

skal deltage og hvem der kan holde oplæg på et netværksmøde. **Du kan også udfolde temaet ved at finde den eksisterende viden på området.** En googlesøgning kan være nok: Hvilken viden er på området i forvejen? Hvad siger forskningen i forhold til at finde vinkler på emnet? Hvad gør andre kommuner eller virksomheder? I [metodesamlingen](#) kan du læse om metoder til at udfolde og få flere perspektiver på dit tema ved f.eks. at fortage *interviews, brugerrejser og fotosafari*.

Brug skabelonen på næste side når du udfolder og bliver klogere på dit tema. Brug skabelonen løbende, hver gang du sammen med andre bliver klogere på temaet. Når du arbejder med temaet løbende, kan du, din referenceleder og andre relevante aktører se progressionen og forandringen i temaet. **Hvis temaet ændrer sig markant fra det tema du fik fra chefforum, skal du drøfte temaet med din referenceleder og sikre mandat til netværkets nye retning.**

Husk at du ikke skal være ekspert på temaet. Dine deltagere har den viden som netværket skal bruge. Din opgave som netværksleder er primært at tage ledelse på proces, facilitering og sikre at netværket skaber læring, som er meningsfuld for organisationen.

Eksempel på undertemaer i tema om Socialøkonomiske virksomheder

- Hvilke typer af virksomheder findes der, og hvad er deres forudsætninger?
- Hvad vil det sige, at en virksomhed er socialøkonomisk, jura, regler og muligheder?
- Opstart af ny virksomhed, hvad skal der til?
- Hvilke eksempler findes der i lokalområdet på socialøkonomiske virksomheder, og hvad kan vi lære af dem?
- Hvordan og med hvad kan vi som kommune understøtte eksisterende og oprettelse af nye socioøkonomiske virksomheder?

Udfold netværkets tema

Netværkstema:
Hvorfor er temaet interessant?
Hvad er udfordringen og hvilke konsekvenser har den for målgruppen?
Hvad er potentialerne eller drømmen?
Hvilken værdi kan arbejdet med temaet skabe og for hvem?
På hvilke områder/afdelinger er temaets udfordring synlig/mærkbar – og hvordan?
Hvilke undertemaer er der i temaet og hvordan vil du arbejde med dem?
Hvem har bidraget til at udfolde temaet? (Hvilke perspektiver har du fået med, har du drøftet udfordringen eller temaet med borgere, temaets målgruppe, kollegaer, virksomheder m.fl. – og i så fald hvem?) Er der nogen, du skal have med som deltagere i netværket?

Find skemaet på hjemmesiden under netværksmodel, og arbejd med temaet, hver gang du har drøftet temaet med borgere, eksterne aktører, din referenceleder og fagprofessionelle.

SKAB DIT NETVÆRKSDESIGN

FASE 2

Ved du hvem du vil inddrage i netværksarbejdet og hvornår? Ved du hvilke kompetencer du har brug for? I denne fase skal du udarbejde et design for læringsnetværket. Det handler om at du skal lægge en plan for netværkets proces fra opstart til afslutning, hvad faserne skal indeholde og hvilke undertemaer du vil arbejde med på de enkelte netværksmøder, og derfor også hvilke kompetencer og viden det kræver, at skabe læring om temaet og dets undertemaer.



PLANLÆG NETVÆRKETS FORLØB

Når du skal planlægge netværkets forløb, kan du tage udgangspunkt i forløbsbeskrivelsen, som findes herunder. Forløbsbeskrivelsen er et forsøg på at hjælpe dig som netværksleder med at planlægge og designe dit netværksarbejde og understøtte dig i at komme i dybden med de undertemaer der kan skabes læring ud fra i netværket.

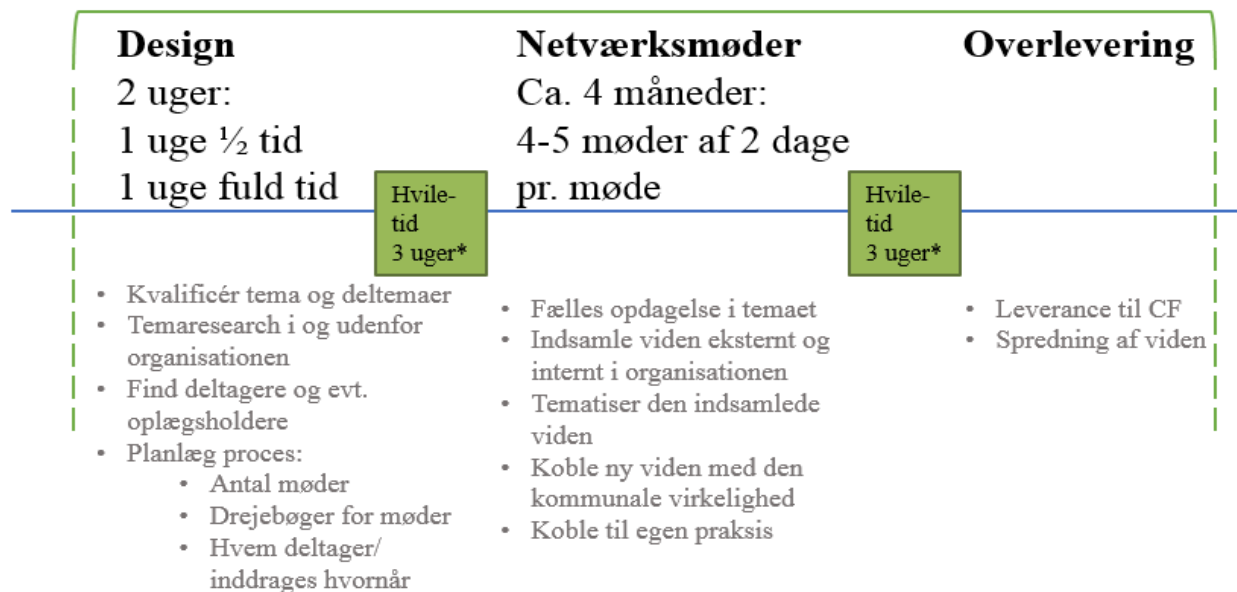
Din plan kan ændre sig undervejs som du bliver klogere på temaet, men det er alligevel godt at have en ramme eller et skelet at ar-

bejde ud fra i netværksarbejdet, så du hele tiden styrer på fremdrift og har tidsperspektivet for øje.

På næste side introduceres du til hvordan du kan finde dine netværksdeltagere, hvorefter du kan planlægge netværkets forløb, antal møder, hvornår møderne skal afholdes, og hvilke deltagere der skal med på de enkelte møder.

Eksempel på forløb for læringsnetværk

6 måneder



Eksempel på forløb til generering af læring: Socialøkonomiske virksomheder

Netværksmøde 1: Velkommen til netværket.

- Hvilke typer virksomheder findes der, og hvad er deres forudsætninger.
- Opstart af ny virksomhed, hvad skal der til? Ekstern oplægsholder

Netværksmøde 2:

- Hvad vil det sige, at en virksomhed er socialøkonomisk, jura, regler og muligheder. Ekstern oplægsholder
- Hvilke eksempler findes der i lokalområdet på socialøkonomiske virksomheder, og hvad kan vi lære af dem. Ekstern oplægsholder.

Netværksmøde 3:

- Hvordan og med hvem kan vi som kommune understøtte eksisterende og oprettelse af nye socialøkonomiske virksomheder. Hvilke faldgruber er der?

Netværksmøde 4: Afrunding.

- Samlet opsamling af viden og prioritering af handlemuligheder ud fra den generelle viden.
- Hvad skal præsenteres på Chefforum?

FIND DINE NETVÆRKSDELTAGERE

Et netværk og den viden det skaber, udgøres af dets netværksdeltagere og de relationer og bånd, der opstår imellem dem. Det er derfor essentielt, at du sikrer at netværket består af deltagere der er motiverede og engagerede i at ville bidrage til temaet.

En god netværksdeltager har et relevant perspektiv at bidrage med, skal være optaget af, hvad temaet kan bidrage til i kommunen-/organisationen og hvordan deltagerens eget praksisfelt kan kobles til temaet. Netværksdeltagernes indgangsvinkel og perspektiv på temaet skal gerne variere. På den måde kan netværkets deltagere sammen genere ny viden og læring, i samspillet mellem forskellige fagligheder, viden og erfaring.

Hvordan finder man deltagere?

Når du skal finde dine netværksdeltagere skal du overveje hvilken viden og hvilke kompetencer der skal i spil så netværket kan arbejde med temaet og dets undertemaer. Spørg derfor dig selv om hvem der kan være med til at belyse undertemaet? Hvilke fagligheder og hvilken ekspertise er der behov for, for at skabe læring om temaet? Vedrører temaet borgere eller virksomheder? – så skal de aktører selvfølgelig også med. Når du skal finde netværksdeltagere, handler det altså om at kigge på, hvem der bliver berørt af temaet

og hvem der skal bringe læringen videre, når netværket afsluttes.

Handler temaet f.eks. om kommunikation i forhold til arbejdsmiljø, skal du have deltagere med, der ved noget om kommunikation og nogle der ved noget om arbejdsmiljø. Men måske det også var relevant at inddrage modtagerne af kommunikationen?

Som netværksleder skal du også have fokus på at få deltagere med, som kan hjælpe med at tænke nyt om temaet. Skal I f.eks. have borgere, virksomheder, andre kommuner eller vidensinstitutioner med som oplægsholdere eller keredeltagere?

Husk at ikke alle deltagere, behøver at være med på alle møder i netværket. Som hovedregel vil der være tale om en stabil kerne af deltagere, som deltager på alle møder, mens andre deltager på enkelte møder, f.eks. som oplægsholdere, eksperter, borgere, virksomheder og interesseorganisationer.

For at vurdere hvilke deltagere du har behov for i netværket, kan du tage udgangspunkt i refleksionsspørgsmålene på næste side. Her kan du vurdere om du har de nødvendige spidskompetencer og relevante eksterne perspektiver blandt netværksdeltagerne.

Læringsnetværksdeltagere

Et netværk består som hovedregel af en stabil kerne af deltagere, der over en møderække lærer hinanden bedre at kende, og i fællesskab får opbygget en fælles viden om temaet. Det kræver tryghed og tillid at dele erfaringer og refleksioner. For at opnå denne tryghed og tillid kræver det, at en stor del af gruppen er kendt fra møde til møde. Et bud er, at mellem 4-6 personer er keredeltagere i netværket. Afhængig af det enkelte netværkstema mødes, inviteres andre deltagere ind.

I [Metodesamlingen](#) kan du finde øvelsen "Præsenter din sidemakker" som sigter efter at skabe tillid og relationer mellem deltagerne

Hvor kommer deltagerne fra

Relevante deltagere kan både være aktører i og uden for organisationen, det afhænger af det konkrete tema. Afhængig af temaet kan det være relevant løbende at inddrage deltagere, oplægsholdere, eksperter mv. for at sætte ny viden og andre perspektiver i spil. Måske er der behov for forhåndsafklaring med de enkelte deltagere, forud for møderne ift. deres rolle, og ikke kun en afklaring i gruppen. Det kan være en overvejelse om du samler deltagere om idéen eller samler gruppe af deltagere for at få idéer?

Find de kompetencer og aktører, du mangler i dit netværk

Lad dig ikke begrænse af, hvad der er muligt på nuværende tidspunkt. Det er detaljeret nok, hvis du kan skrive "en medarbejder fra borgerservice, en skoleleder, en der arbejder med Smart City, en borger som modtager en bestemt serviceydelse, en politiker som brænder for temaet... osv."

Har du den nødvendige spidskompetence i netværket i form af professioner? Har du de faglige spidskompetencer, der er påkrævet for at levere en professionel serviceydelse indenfor det tema eller de velfærdsområder, som temaet beskæftiger sig med? Har du tænkt på tværs af fagområder og inddraget fra de forskellige velfærds- og arbejdsområder, der er relevante for netværkstemaet? Har deltagerne kompetence til at generere den nødvendige læring inden for netværkstemaet? Skriv herunder hvilke funktioner du har brug for:

Har du fået eksterne perspektiver med i netværket, som bidrager med det udefrakommende blik? Har du borgernes perspektiver med? Ved du hvad forskningen siger om det område, som netværkstemaet drejer sig om – er der helt ny viden som I ikke kender endnu, eller andre forskningsperspektiver, som er mindre kendte? Er der lokale virksomheder, der kan bidrage med viden om temaet? Er der andre personer, som kan bidrage med nye perspektiver? Skriv herunder hvilke funktioner du har brug for:

Har du deltagere, som kender eller kan udvikle rammerne for den offentlige forvaltning i forhold til temaet? Har du f.eks. brug for personer med juridisk kompetence, eller er du selv opmærksom på de juridiske krav til serviceydelser inden for temaet? Eller har du måske behov for aktører, som kan sikre økonomiske ressourcer, politisk opbakning og sætte temaet på kommunens dagsorden? Skriv herunder hvilke funktioner du har brug for:

Husk løbende at tage stilling til netværksdeltagere, udskifte og supplere efter behov og efter netværkets fase

METODE: PLANLÆG FORLØB FOR GENERERING AF FÆLLES LÆRING

Hvad kan redskabet bruges til?

Redskabet gør dig i stand til at bryde netværksarbejdet ned i mindre dele og lave en umiddelbar plan for hvilke kompetencer og aktører, der skal deltage hvornår og på hvilke møder i netværksarbejdet.

Husk at planen kan ændre sig, når I sammen bliver klogere i netværket. Derfor skal du, som arbejdet skrider frem, altid vurdere om din plan holder, om du skal have et ekstra møde med din referenceleder, og du skal afholde flere eller færre møder i netværksarbejdet. Brug altid netværket til at vurdere om der er nogle relevante deltagere I mangler i netværket, og om alle synes, at det fortsat er relevant, at de vedbliver med at deltage.

Hvad skal du bruge for at arbejde med redskabet?

- Planlægningsredskabet på siden herunder.
- Den viden du har skabt om temaet og de undertemaer, som du vil arbejde med i netværksarbejdet på de enkelte netværksmøder.
- En liste over potentielle netværksdeltagere og kompetencer, som du har brug for i netværksarbejdet, for at generere brugbar læring for organisationen.
- [Metodesamlingen](#) til at finde forskellige former for inddragelse, procesplanlægning osv., så du kan planlægge de enkelte netværksmøder.
- Se derudover "Eksempel på planlagt proces for forløb til generering af læring" på side 16, samt "Eksempel på undertemaer" side 13.

Hvordan bruges redskabet?

1. Trin: Hvor mange undertemaer og netværksmøder skal I have i netværket?

Det er en god idé at arbejde med ét undertema ad gangen på netværkets møder, så I kan komme i dybden og skabe læring, som kan sættes i spil fremadrettet. Planlæg din proces ud fra undertemaerne – hvor mange møder skal I afholde på de 4 måneder, for at generere viden og læring om hvert tema? Hvornår skal møderne afholdes og er der en rækkefølge i forhold til hvad I først skal drøfte, for at komme godt i gang med netværksarbejdet?

2. Trin: Hvilke netværksdeltagere og/eller kompetencer skal du have med på mødet?

Når du har fundet ud af hvilke undertemaer der skal arbejdes med, hvem og hvilke kompetencer du har brug for, skal du finde ud af hvor mange møder I skal afholde. Skal du have borgere med, fagprofessionelle, eksterne perspektiver, din referenceleder, keredeltagere eller andre? Hvem har du brug for, for at skabe læring om lige præcis dette undertema der skal arbejdes med på det enkelte møde? Husk at have keredeltagere med, som deltager igennem hele netværksarbejdet, så du ikke starter helt forfra, på hvert møde i netværket.

Lad dig ikke begrænse af, hvad der er muligt på nuværende tidspunkt. Fokuser på hvad du gerne vil opnå i netværksarbejdet. Det er detaljeret nok, hvis du kan skrive "en medarbejder fra borgerservice, en skoleleder, en fra miljø- og teknik som arbejder med Smart City, en borger som modtager en bestemt serviceydelse, en politiker som brænder for temaet..."

3. Trin: Hvilke inddragelsesformer er brugbare i forhold til mødets undertema?

Skal du afholde en workshop, hvor borgere eller fagprofessionelle kan give deres perspektiver på temaet? Skal læringen kun foregå blandt netværkets keredeltagere? Skriv på post-its hvilke inddragelsesformer du vil bruge på de forskellige læringsmøder. Alt kan ikke planlægges på forhånd, men det er godt at have et fremadrettet syn på, hvad netværket skal indeholde. Forsøg så vidt muligt at bringe tidsperspektivet ind også – hvor lang tid skal mødet tage for at I kan generere den ønskede læring?

4. trin: Skriv din proces ind i planlægningsredskabet

På næste side finder du planlægningsredskabet, som du kan bruge til at skrive din planlagte proces ind, så du hele tiden kan arbejde videre med din proces løbende i netværksarbejdet. Du er også velkommen til at udvikle dit eget planlægningsredskab. Find planlægningsredskabet elektronisk på hjemmesiden under netværksmodel.

Planlægningsredskab: Nedskriv din planlagte proces

Skab overblik over hvem og hvornår du ønsker at inddrage forskellige aktører i netværket og samtidig gøre det lettere for dig selv løbende at revurdere og supplere dine deltagergruppe med nye deltagere.

Netværksmøde 1: [Undertema], [dato]

Netværksdeltager	Hvad skal personen bidrage med?	Hvordan? (Inddragelsesform)
Jens J., ØS	Oplæg om X	Workshop m. borgere, facilitator
Helle H., SPO	Bidrager med viden om Y	Workshop m. borgere, deltager
Søren S., Borger	Modtager ydelse X	Workshop m. borgere, deltager

Netværksmøde 2: [Undertema], [dato]

Netværksdeltager	Hvad skal personen bidrage med?	Hvordan? (Inddragelsesform)

Netværksmøde 3: [Undertema], [dato]

Netværksdeltager	Hvad skal personen bidrage med?	Hvordan? (Inddragelsesform)

Netværksmøde 4: [Undertema], [dato]

Netværksdeltager	Hvad skal personen bidrage med?	Hvordan? (Inddragelsesform)

Netværksmøde 5: [Undertema], [dato]

Netværksdeltager	Hvad skal personen bidrage med?	Hvordan? (Inddragelsesform)

Afsluttende møde: Analyse og generering af læring på baggrund af øvrige netværksmøder, [dato]

Netværksdeltager	Hvad skal personen bidrage med?	Hvordan? (Inddragelsesform)

Værktøjet kan findes på hjemmesiden under netværksmodellen.

INDLED KONTAKT TIL POTENTIELLE DELTAGERE

Når du skal invitere aktører til at deltage i netværksarbejdet, er det vigtigt, at du gør dig nogle overvejelser om, hvordan du skal tage kontakt. Det skal være tydeligt, hvad der er formålet med netværket, rammerne, hvilke forventninger der er til netværksdeltagerne om deres rolle i netværket og deres rolle i forhold til at sætte læringen i spil i egen basis. Det kan være en god idé, at du har en fortælling om netværket og om dets potentialer for både deltagere og borgere, når du inviterer potentielle netværksdeltagere. Uanset om du skriver en mail eller holder et møde kan du i din første kontakt med netværksdeltagerer lægge vægt på:

- Formål med netværket og efterspørgsel på netværkets leverance.
- Forventninger til netværksdeltagernes deltagelse.
- Praktiske informationer om planlagte netværksmøder, tilmelding mv.

Du kan invitere personer til at deltage i netværket på flere måder, alt efter hvilke aktører og aktørgrupper du skal have med. Herunder beskrives en **personlig henvendelse** og en **fælles invitation** til en større aktørgruppe.

Den personlige henvendelse

Den personlige henvendelse er en god måde at få viden om temaet samtidig med at du i den personlige henvendelse kan invitere deltageren med i netværksarbejdet. Når du mødes med potentielle deltagere der hvor de arbejder, kan du få større indblik i temaet, samtidig med at du kan fortælle vedkommende, hvorfor du har brug for personens kompetencer og faglighed og du kan finde ud af hvad vedkomne er motiveret af. Samtidig kan det drøftes hvordan personen forestiller sig, at de kan bruge den viden, der genereres

ud fra temaet. På den måde kan du undersøge, om personen er motiveret for netværksarbejdet og det tema, i genererer viden om.

Hvis den person du opsøger ikke nødvendigvis har tid eller lyst til at være med, kan du altid spørge personen, om de kan henvise dig eller give dig input til hvem du ellers kan snakke med.

Husk, at denne fremgangsmåde kan bruges uanset hvilken aktør du opsøger. Om det er medarbejderen på Rådhuset, pædagogen i børnehaven eller forskeren fra KU.

Bak dine personlige invitationer op af en fælles skriftlig invitation, så netværksdeltagerne har noget på skrift, hvis de kommer i tvivl om, hvad det nu var med det der netværk. Det hjælper med at sikre, at deltagerne går ind i netværksarbejdet med en fælles forståelse af det forestående netværksarbejde. Samtidig giver det dig en referenceramme at henvise til.

Eksempel på personlig invitation

Kære Anders Andersen

Jeg er i øjeblikket i gang med et nyt og spændende initiativ, hvor jeg bl.a. beskæftiger mig med at skabe kortere sagsbehandlingstid hos ressourcetsvage unge. Jeg ved at du har beskæftiget dig længe med borgergruppen og jeg vil derfor rigtig gerne have dine perspektiver med arbejdet.

Har du 30 minutter til at tale om det onsdag d. 3/3 kl. 13? Så kommer jeg forbi dit kontor til en kop kaffe.

Med venlig hilsen

Jens Jensen

En fælles invitation til en specifik målgruppe

Hvis du skal i kontakt med en større gruppe mennesker, kan det være fornuftigt at sende en fælles invitation frem for at indlede personlig kontakt til hele gruppen. **Den fælles invitation er en god måde at invitere en række deltagere, som du ved er en del af en specifik gruppe, som vil kunne bidrage til dit netværk, det kan f.eks. være projektledere i kommunen, sagsbehandlere, alle fra beskæf-**

tigelsesområdet med borgerkontakt i hverdagen eller lignende.

Du kan bruge den til at sikre en fælles referenceramme i netværket, samtidig med at du har skabt kontakt til mange i en bestemt gruppe. Når du bruger en fælles invitation sikrer du dig at alle netværksdeltagerne har den samme information og du kan skabe et fælles grundlag at tale ud fra.

Eksempel på en fælles invitation til at være med i et netværk for projektledere

Kære projektledere

Vil du deltage i et nyt, fokuseret netværk for projektledere i Albertslund Kommune? Netværket har fokus på de faglige udfordringer deltagerne i netværket står midt i eller lige overfor.

Netværket mødes seks gange om året i korte morgenmøder. Hvert møde har fokus på en vigtig faglig udfordring, som bliver formuleret i samarbejde med en netværksdeltager. Gennem sparring, rådgivning og fælles læring på udfordringen bliver alle klogere på den og bidrager til at udvikle andres og egen praksis.

Du kan tilmelde ved at maile mig på netværksleder@albertslund.dk. I tilmeldingen må du gerne fortælle lidt om dig selv og din erfaring med projektledelse. Du modtager herefter en bekræftelse og møderne bookes i din kalender. Ca. en uge inden hvert møde får du en mailinvitation med en beskrivelse af dagsordenen og en beskrivelse af den udfordring og det faglige felt, som der skal arbejdes med. Møderækken afvikles som udgangspunkt på rådhuset, men det kan også være fint at deltagerne kan være værter på tur.

Med ønsket om nogle spændende og værdigivende samtaler

Jeg håber at høre fra dig

Med venlig hilsen

Netværkslederen

GENERER LÆRING

FASE 3

Netværksmøderne er centrale for generering af læring i netværk. Det er på netværksmøderne der dannes relationer mellem deltagerne, der frembringes forskellige perspektiver og skabes fælles læring. Derfor er det vigtigt, at møderne er velforberedte og velovervejede. I dette kapitel vil der blive præsenteret nogle overvejelser om, hvordan du kan skabe en effektiv dagsorden og hvordan du kan facilitere møderne og dialogerne mellem netværkets deltagere, med henblik på at skabe læring. Afslutningsvis får du redskaber til hvordan du samler op på den læring der skabes ved hvert netværksmøde sammen med netværkets deltagere.



FACILITERING AF NETVÆRKS MØDER DER GENERERER LÆRING

Når du sammen med dine netværksdeltagere skal generere ny læring på netværkets møder, er det centralt, at du strukturerer og faciliterer dialogen for at sikre fremdrift på møderne.

Facilitering handler grundlæggende om, at du som netværksleder gør det så let som muligt for netværkets deltagere at deltage aktivt i netværksarbejdet. **Et godt planlagt og afviklet netværksmøde medvirker til, at netværksdeltagernes engagement og motivation for netværket øges, fordi det skaber en bedre dialog og giver plads til forskellighed.** Derfor er facilitering essentiel, for netop at sikre den gode dialog med plads og rum til at italesætte forskelligheder og uenigheder. Det er vigtigt i læringsnetværk, da det netop er disse egen-skaber som skaber fælles læring.

Det kan være godt at variere arbejdsformen undervejs på netværksmødet, hvis netværksmødet strækker sig over nogle timer. I kan arbejde med oplæg, gruppearbejde, refleksioner, associationer, plenumarbejde, gå-hjem-møder mv. Viden kan fremlægges og inddrages i netværksgruppen på mange måder. Måske findes der en dokumentarfilm, en podcast eller en artikel der beskriver temaet I arbejder med. Eller det kan være relevant at besøge et sted, en virksomhed, en organisation, et museum. Måske giver det mening, at noget af netværksmødet foregår udendørs? Der er mange muligheder for at få viden om et tema. **Mennesker inspireres og motiveres forskelligt. Så husk at gøre brug af alle de muligheder der findes og at dine netværksdeltageres viden kan sættes i spil, ved at de holder et oplæg.**

Facilitering af netværket og de enkelte programpunkter på netværksmødet kan bestå af mange forskellige metoder, processer og værktøjer alt afhængig af, hvad I skal. Gode steder at få fif og inspiration til dette, er i [metodesamlingen](#), hvor du kan finde forskellige

faciliteringsmetoder til at facilitere drøftelser i netværksarbejdet som f.eks. *Diskussionshatte*, *Find skjulte skatte*, *vandrehistorier* og *paradokser* samt metoden *Bruger-, medarbejder- og virksomhedsportrætter*, til at åbne op for dialogen og stadig have fokus på fremdrift på mødet. I det følgende vil du blive præsenteret for nogle af de greb du kan gøre, for at facilitere netværkets møder og sikre fremdrift.

Rammesætning

Netværksdeltagere mødes ikke så ofte og ikke så mange gange. Der vil derfor højst sandsynligt være behov for, at du indleder hvert møde med en introduktion til netværkets formål. **Du kan bruge netværkets temabeskrivelse til at fortælle deltagerne, hvad det er netværket skal, og hvad der forventes af dem som deltagere på hvert enkelt møde.** Herudover er en god start på mødet, at foretage en fælles kortfattet opsamling af hvad der skete på forrige møde. Lav f.eks. mindmaps som referater, som også kan bruges til at få refleksionerne frem igen hos deltagerne eller inviter deltagerne til, at komme med deres refleksioner siden sidste møde. Dette er en god måde, at få taget hul på temaet igen. Brug også tid på at gennemgå såvel program for dagens netværksmøde som formen, når I når til de enkelte punkter. På den måde ved deltagerne hvad de skal, og hvordan de skal det.

Netværksmødernes længde afhænger af tema og indhold, og vil således kunne variere. Ofte vil der være tale om møder af ca. 3 timers varighed, for at have tid nok til at arbejde med mødets tema og generere relevant viden. Du må således vurdere hvor lang tid der skal bruges på at komme rundt om de enkelte undertemaer.

Vidensdeling og samtalepraksis

I et læringsnetværk skal du have for øje, at I producerer læring. Det betyder, at du skal få gang i den fælles vidensdeling og refleksion. Overvej om der skal etableres en samtalepraksis så undertemaerne ikke flyver på kryds og tværs. Risikoen er nemt, at I får talt om rigtig meget forskelligt, men ikke særlig dybt om noget af det. En anden mulighed er at lave gruppedrøftelser og gruppearbejde, eller lave stille refleksioner, hvor deltagerne får tid til egen refleksion.

Samtalepraksis er, når du italesætter, at I som gruppe skal have en bestemt måde at drøfte et tema på rent processuelt. Eksempler på samtalepraksis er, at deltagerne rækker hånden op, når de vil sige noget, eller de rækker hånden op, når de vil sige noget, men emnet de vil italesætte er et andet.

Som netværksleder er det også en fordel at have forberedt en række åbnende spørgsmål, så som hvordan, hvorfor og hvilke, der kan hjælpe dig med at fastholde og folde samtalen ud. Måske har I også brug for at få afklaret, at alle udsagn er værdifulde. Også det der virker som en lille ting nu, er relevant og har betydning. Deltagerne skal ikke holde sig tilbage. Afhængigt af hvor mange deltagere der er, kan du arbejde med at opdele i mindre grupper der arbejder med det samme tema, eller det samme tema med forskellige vinkler eller med hvert sit tema.

Dagsorden

For at gøre det så let som muligt for deltagerne at forberede sig og bidrage til de enkelte netværksmøder, er det vigtigt, at du skriver en dagsorden, som rammesætter mødets formål. Det har betydning for netværksdeltagernes forventninger til mødet. **En god dagsorden forklarer temaet for det enkelte møde og introducere hvad du forventer af forberedelse af netværksdeltagerne.** Det kan være du har fundet noget de skal læse, nogle spørgsmål de skal have undersøgt på forhånd eller at de skal ud på opdagelse i temaet mellem møderne. F.eks. ved at tale med borgere, virksomheder eller eksperter med relevans for temaet.

Det er vigtigt med gennemsigtighed, tydelighed og konkrete spørgsmål til deltagerne forud for selve netværksmødet. Når du sender netværksdeltagerne dagsordenen, giver du dem en mulighed for at de kan forberede sig til mødet.

Forud for møderækken bookes alle kernenetværksdeltagere i kalenderen. Skriv evt. allerede i bookingen at der er tale om møde 1 af 4 og en kort overskrift der indrammer mødets tema og hvor og hvornår mødet finder sted og hvad formålet med mødet er. Forud for det enkelte møde, udsendes en dagsorden, hvor du bl.a. kan lægge vægt på hvordan deltagerne kan forberede sig til mødet.

MØDEPLANLÆGNING

Du har nu læst om facilitering før og på mødet. **Når du skal planlægge netværksmøderne skal du have disse greb for øje, så du understøtter at der skabes en dialog for læring og at denne læring bliver samlet op på hvert møde.** Husk en pointe om tænketid i planlæg-

ningen, fordi netværksdeltagerne ofte får den bedste læring i refleksionstiden.

For at understøtte din planlægning af det enkelte netværksmøde, kan du på næste side finde et eksempel på en netværksleders mødeform. Brug eksemplet som inspiration til hvordan du kan strukturere et netværksmøde.

Udover at tjene som dagsorden for selve mødet, kan netværkslederen bruge formen til at strukturere indholdspunkterne i netværksmødet i forhold til mødets formål, samt forberede sig på de enkelte punkter.

Husk at planlægge møderne så der er plads til uformelle drøftelser og altid til refleksion over det der er skabt på mødet, og hvordan deltagerne kan trække den læring tilbage i egen opgaveløsning og afdeling.

Eksempel på mødeplanlægning

3. møde i projektledernetværk 2, Den 6.februar 2013, lokale 129

Tid	Indhold	Proces	Formål/udbytte
8.30	Forberedelse	Praktisk og mental forberedelse Hente morgenmad. Indrette lokalet. Husk tuscher til at skrive på whiteboard/flip over papir.	Jeg er klar og nærværende når mødedeltagerne kommer og når mødet går i gang.
9.00	Velkommen og kort ny siden sidst Ny deltager på Unnas plads afbud	Positiv og uformel tone Alle bydes velkommen, kaffe og morgenmad tilbydes Rolig gennemgang af nyt siden sidst. Gør det klart, at der ikke er flere åbne pladser.	Alle skal føler sig velkomne og opdateret på netværket.
09.08	Dagens program	Dagens program gennemgås kort i punktform	Alle ved hvad der skal ske i løbet af de næste 2 timer
09.10	Præsentationsrunde	Præsentation vha. papirclips Vi står i en cirkel fri af bordet. Hver person har en genstand med, som de præsenterer sig selv ud fra. Du kan eventuelt selv have genstandene med.	Det er tredje gang vi skal lave en præsentationsrunde, så der skal ske noget nyt. Og der skal komme energi og godt humør i gruppen så vi er klar til at gå i gang.
09.25	Overgang / kort introduktion til tematiseret gruppesamtale	Lars præsenterer sin case, og selvom han har meget på hjerte har han lovet mig at forsøge at gøre det kort. Derefter tager vi de opklarende spørgsmål der måtte være. Herefter er Lars ikke længere hovedperson, men det er Jer' alles egne erfaringer, gode idéer der skal i spil. Deltagerne rækker kun hånden op hvis deltageren vil skifte emne. Hvis kommentaren er til det drøftede emne, tager deltageren	Forventningsafstemning/afklaring af form for hvordan vi samtaler. Invitere alle til at deltage og bidrage med egne erfaringer.

		blot ordet.	
09.30	Tematiseret gruppesamtale Tema: Hvordan skaber netværkslederen af et læringsnetværk en vedkommende og differentieret kommunikationsplan? Og hvordan skaber netværkslederen af et læringsnetværk organisatoriske forankring? Hvilke kommunikationskanaler kan netværkslederen af et læringsnetværk bruge? Kommunikation og kompetenceudvikling? Tidsperspektivet i kommunikationsplanen?	Lars præsenterer kort sin udfordring (15 min). Efter præsentationen er Lars ikke længere hovedperson. Der kan stilles hurtige forståelsesmæssige spørgsmål – men det er vigtigt at det ikke bliver detaljer, og at det ikke varer alt for længe. Fokus på at fastholde samtaleform og de generelle spørgsmål.	Jeg skal styre samtalen meget mere end sidste gang. Formålet er at alle får udbytte af drøftelserne, ikke kun personen med casen.
10.25	Kort pause Evt. frisk luft	Husk at tage billeder af det arbejde der er lavet.	Mulighed for at snakke sammen på kryds og tværs og/eller pause fra tema.
10.40	Opsamling	Fælles opsamling af pointer fra dagens drøftelse. Brug tavlen til at skrive temaord og inddrag deltagerne til at reflektere i fællesskab over, hvad vi kom frem til under de enkelte emner.	Få rundet dagens drøftelser af på en måde der involverer alle i en fælles refleksiv drøftelse.
10.55	Personlig refleksion Evt. frisk luft i rummet.	Alle sidder hver for sig og reflekterer over mødet. Hvad kan jeg tage med fra drøftelserne i dag, i forhold til min hverdag, og mine udfordringer. Skriv i notesbog. Husk at tage billeder af det arbejde der er lavet.	Der bliver rum for en lille tænkepause, som kan bruges til at reflektere over eget udbytte.
11.50	Næste møde Evt. de næste møder	Deltagerne opfordres til at byde ind med forslag. Hjælp til at finde et emne i fællesskab. Forslag skrives på tavle. Obs på at emnet skal indeholde en generel udfordring.	Alle tager ansvar for mødernes indhold. Alle har lyst til at bidrage og taler konstruktivt om hvilket emne der skal på næste gang.
11.58	Slut Tak for et godt møde. Vi ses igen den 13. marts		Alle skal gerne gå fra dagens møde og føle, at de har fået noget ud af det i forhold til deres egen dagligdag, og glæde sig til næste møde.

OPSAMLING PÅ DET ENKELTE NETVÆRKSMØDE

Det er vigtigt, at I får samlet op på de enkelte netværksmøder, så I får reflekteret over den læring, der er skabt på det enkelte møde. Det er særligt vigtigt, hvis I arbejder med forskellige undertemaer på hvert møde. Opsamlingen

danner ligeledes en fælles forståelse blandt netværksdeltagerne af retningen, fremdriften og en accept af resultatet af det netværksmøde I har afholdt. Vær dog opmærksomme på, at folk kan tænke videre til næste gang – så

hold altid læringen åben, og start hvert netværksmøde med at reflektere over læringen fra forrige møde.

En fælles opsamling kan f.eks. struktureres ud fra nedenstående skabelon. Skabelonen lægger vægt på at få nedskrevet centrale udsagn og potentialer og nedskrive den læring, I har genereret på mødet. Her er ikke rigtigt og forkert – tag alle centrale udsagn med, så I har dem til senere arbejde. Der kan sidenhen arbejdes videre med at kvalificere læringen og sætte den i spil i forhold til den læring, der

bliver skabt på de øvrige møder.

Det er vigtigt at samle op løbende på de temaer og undertemaer der arbejdes med, da netværket skal levere den genererede læring videre til organisationen og til chefforum ved endt netværksarbejde. Samtidig understøtter opsamlingerne de enkelte deltagere i at sætte læringen i spil i egen basis og prøve læringen af i praksis, for at blive klogere på læringen inden næste netværksmøde. Saml også op på hvordan deltagerne hver især kan sætte læringen i spil, og inspirer hinanden i netværket.

Tema/potentialer

Udsagn/viden

Fælles opsamling i plenum pr. møde	
Tema : Hvad er deleøkonomi?	<ul style="list-style-type: none"> • Deleøkonomi handler om, at folk deles om fx større investeringer og deles om brugen efterfølgende
Kontakt følgende for mere viden: Navn Navnesen	<ul style="list-style-type: none"> • Deleøkonomi er genbrug • Byttemarkeder, workshops om hvordan folk bruger gamle ting på nye måde • Mv. og meget andet
Potentialer 1	<ul style="list-style-type: none"> • Gøre genbrugspladsen til centrum for kommunens bytteri • Indsamle viden fra de mange lokale foreninger og borgergrupper • Mv. • mv .
Væsentlige læringspointer	
Handlemuligheder for at sætte læring i spil i organisationen	
Individuel opsamling (f.eks. stille brainstorm på post-its eller i notesbog)	
Hvad kan du tage med fra i dag?	
Hvis du skulle fortælle dine kolleger noget fra i dag, hvad skulle det så være?	
Hvordan kan du bruge det vi har gennemgået i dag, ift. at løse dine opgaver?	
Hvilke idéer opstod evt. på mødet og hvem er tovholder på at arbejde videre med idéerne udenfor netværksarbejdet?	
Fælles opsamling i plenum, på den individuelle opsamling (f.eks. på plancher)	

TIP til opsamlinger i netværket: Udlever f.eks. en notesbog til hver deltager på første møde, som afleveres til netværkslederen efter hver opsamling.

Personlig opsamling – deltagernes læring

For at styrke den enkelte deltagers egen læring og kobling af temaet til praksis, kan der arbejdes med at få deltagerne til at reflektere over netværksmødets tema. En måde at arbejde med, at få netværksdeltagerne til at koble deres egen praksis til temaet på, er ved at indarbejde en personlig refleksion. Refleksionen kan på sigt også vise sig at understøtte den fælles læring for organisationen, idet refleksionen understøtter en bearbejdning der kan lede til ihukommelse af potentialer. Det er en god ide at du forbereder nogle konkrete hjælpespørgsmål der kan få tankerne på gled.

Brug evt. efterfølgende nogle minutter på, at dem der vil i plenum fortæller nogle af de tanker de har gjort sig. Dette vil ofte inspirere de andre deltagere til yderligere refleksion. Husk at sætte god tid af til opsamling og refleksion og brug gerne faciliteringsøvelser til denne del også. Det er ofte sidst på mødet at deltagerne får mulighed for at reflektere over den viden de har delt og det er her læringen

sker for alvor. Byg evt. videre fra gang til gang. Brug gerne deltagernes udsagn og potentialer, når du skal planlægge proces og tema for næste møde. Er der noget deltagerne er særligt fokuserede på, som I skal adressere og arbejde med i netværket på et forestående møde?

Idéer

Der vil opstå idéer, når I arbejder. Når der opstår idéer, I bliver optaget af, er det vigtigt at forholde sig til dem sidst på mødet. En måde at gøre det er at have en P-plads til idéer, hvor de ikke er glemt, men heller ikke tager opmærksomheden. Når der opstår en idé, bliver den skrevet op på en planche. Så kan du som netværksleder opfordre til at relevante deltagere går videre med deres idéer uden for netværksarbejdet. De idéer som opstår er vigtig læring, som netværksdeltagerne kan udforske i egen opgaveløsning og afdeling. Derfor er det vigtigt, at der er plads til at idéerne kan blive hørt og til sidst på mødet koblet med en netværksdeltager, som tager styring på idéen i egen afdeling.

ANALYSER OG GENERERER LÆRING PÅ SIDSTE NETVÆRKSMØDE

Når I har indsamlet og genereret viden om hvert af netværkets undertemaer, er det tid til at analysere jeres viden og generere læring på tværs af undertemaer. I dette afsnit beskrives det hvordan I kan analysere jeres viden og generere læring om netværkets tema. Herefter opstilles en række råd og værktøjer, som kan understøtte en effektiv analyse efterfulgt af en metode, du kan bruge til at analysere netværkets viden på tværs af de undertemaer og møder I har afholdt.

Skab overblik i jeres viden

Når I skal analysere jeres viden, handler det først og fremmest om at skabe overblik i jeres viden. Som tværfagligt netværk har I ofte en stor mængde viden og forskellige perspektiver på netværkstemaet som I har arbejdet med – både fra jeres opdagelser, fra deltagernes forskellige fagligheder og perspektiver og fra den læring I har genereret på hvert møde. **Nu er det tid til at finde hoved og hale i jeres store mængde materiale og viden, så I får skabt en samlet læring, som kan videreformidles og spredes til medarbejdere og ledere i organisationen.** Derfor skal I analysere jeres viden og finde temaer, mønstre og kategorier i netværkets materiale:

Hvilke mønstre og temaer findes i jeres viden og materiale? Er borgernes perspektiver de samme som de fagprofessionelles – hvis ikke, hvad er forskellen og hvad kan det være et udtryk for? Hvad går på tværs – lægger de fagprofessionelle vægt på manglende kommunikation mellem afdelinger, mens borgerne er forvirrede over hvor de skal henvende sig?

Prioriter jeres viden

Analysen handler også om at prioritere jeres viden og finde ud af, hvilken læring og viden der er central at få videreformidlet i organisationen. Formålet er at prioritere jeres perspektiver og temaer og fravælge andre. Det kræver at I dykker ned i jeres viden fra hvert netværksmøde og går systematisk til værks – det der virker som et enkeltstående perspektiv, kan vise sig at være en helt central læring i jeres netværksarbejde:

Hvad undrer jer, hvor er der modsatrettede eller paradoksale perspektiver? Er der nogle temaer som dominerer i datamaterialet, mens andre perspektiver virker som enlige svaler? Hvad er det I skal videreformidle af jeres viden og læring?

SÅDAN UNDERSTØTTER DU ANALYSE OG GENERERING AF LÆRING

Indret rummet med jeres materiale

Det er helt centralt for analysen, at alle deltagere har indblik i al materialet. Ellers bliver det svært at se på tværs af materialet og bringe alle perspektiver i spil. Indret derfor rummet med jeres materiale. Det kan være materiale fra dine og eventuelt deltagernes opdagelser i praksis – gode billeder, citater eller lignende. Materialet er også den viden og læring, som I har genereret på tidligere netværksmøder. Hvis I har plancher, billeder eller opsamlings fra møderne, er det helt

centralt at have med i analysen. Arranger eventuelt materialet ud fra undertemaerne.

Udvælg kategorier til analysen

Det kan være svært at se på tværs af meget viden, hvis man ikke kigger efter noget bestemt. **Derfor er det en rigtig god idé at bruge kategorier til at lede efter mønstre i materialet.** En kategori kan f.eks. være læring om skjulte skatte. En skjult skat kan f.eks. være uudnyttet potentiale eller ressourcer i og udenfor organisationen, som I kan skabe læ-

ring om og videreformidle til relevante aktører. Hvad har I f.eks. skabt af læring omkring samarbejde og relationer mellem faggrupper og borgere? Hvordan kan den læring være relevant i og udenfor organisationen? Læs mere om forskellige kategorier til analysen, i metoden på næste side.

Fokuser på at sortere viden fra

Der vil altid være noget viden der stikker ud fra mængden eller bryder mønstret – skal I dykke ned i det, eller kan det sorteres fra?

Find en god arbejdsgang i forhold til at fravælge perspektiver – dyk ned i perspektivet og drøft det. Det er ikke nok at afskrive perspektivet som irrelevant. Vend den om – i stedet for at spørge efter argumenter for at perspektivet skal fravælges, så spørg ”hvilke argumenter er der for, at vi skal beholde perspektivet?” – hvis der ikke er nogle overbevisende argumenter, så vælg perspektivet fra.

Lav en idéparkeringsplads

Når I analyserer jeres viden, er det helt almindeligt at deltagerne vil begynde at idéudvikle og komme med løsningsforslag. **Lav derfor en planche, hvor deltagerne kan ”parkere” deres idéer, hvis der dukker nogle op under-**

vejs. Så er der ingen idéer, som glemmes og går til spilde.

Faciliter analysen via en metode

Når I skal analysere og skabe overblik over jeres læring, kan det være en god idé at bruge en faciliteringsmetode, til at holde fokus på den læring der skal genereres på tværs af den læring I har gjort, løbende i netværksarbejdet. På næste side finder du et eksempel på en metode du kan bruge, når I skal analysere og generere læring. Øvelsen gør det muligt at analysere og finde mønstre, på tværs af den læring I har udviklet på hvert netværksøde.

Du kan også lade dig inspirere af andre faciliteringsmetoder til analyse i [metodesamlingen](#). Du kan f.eks. arbejde med *Problemtræet*, for at strukturere jeres læring om problemforståelse, årsag og konsekvenser, og/eller bruge metoden om *Fremtidsscenerier*, til at skabe viden om hvordan jeres læring kan sættes i spil i praksis fremadrettet. Overvej hvilken læring I skal kunne formidle videre som netværksdeltagere og til chefforum om temaet, og udvælg en metode, som passer til formålet.

ANALYSE VIA KATEGORIER: SÅDAN KAN I GENERERE LÆRING

Hvad kan metoden bruges til?

Metoden gør det muligt at se på tværs og finde mønstre i det materiale og viden som netværket har, ved at analysere det ud fra forskellige analysekategorier. Når I har gennemført processen, har I et overblik over jeres materiale og viden, som kan hjælpe jer til at finde den læring, der er genereret i netværket.

Hvad skal du bruge for at udføre metoden?

- Det indsamlede materiale fra netværkets arbejde, bl.a. opsamlinger og resultater fra hvert netværksmøde, billeder, interviews, noter, citater og lignende fra opdagelsesfasen, centrale indsigter fra netværkets faglighed, kompetencer og borgerperspektiver, udfoldelsen af temaet og lignende.
- Tape eller lærertyggegummi (elefantsnot) til at hænge al materiale på væggen.
- Kuglepenne eller tuscher, eventuelt overstregningstuscher.
- Plancher og post-its.

Hvordan udføres metoden?

Trin 1: Præsenter kategorierne

Som netværksleder skal du på forhånd have udvalgt mellem 2-4 kategorier som deltagerne skal lede efter i netværkets viden og materiale med henblik på at finde mønstre og temaer. Det kan f.eks. være borgerportrætter, værdier, vandrehistorier eller lignende. Se næste side for inspirationskategorier som du kan bruge til analysen. Præsenter kategorierne for deltagerne og arbejd med første kategori ud fra trin 2 og 3, derefter anden, tredje og fjerde kategori, inden I fortsætter til trin 4, hvor I ser på tværs af kategorierne.

Trin 2: Individuel gennemgang af materialet (10-15 minutter pr. kategori)

Deltagerne leder hver for sig efter den første kategori i materialet og noterer dem på post-its. Er der noget der går igen, nogle temaer eller spor som er tydelige i materialet?

Trin 3: Fælles analyse og opsamling (10-25 minutter pr. kategori)

Deltagerne deler deres tanker om kategorien med hinanden – hvad bliver de optagede af i materialet, når de analyserer det ud fra kategorien? Saml alle post-its på en planche for hver kategori eller skriv de forskellige perspektiver op på en planche. Drøft planchen – hvilken betydning har kategoriens perspektiver for praksis? Hvilke konsekvenser har de for borgerne og for arbejdspladsen? Kredser kategorien om det samme tema – tre temaer eller flere? Led efter sammenhænge og modsætninger i hver kategori. Gør det samme med de andre kategorier. Gentag trin 2 og 3 med andre analysekategorier.

Trin 4: Tværgående mønstre og temaer

Drøft i plenum eller i mindre grupper, hvad der viser sig ud fra de forskellige kategorier. Er der noget der går på tværs, nogle temaer eller spor der bliver synlige i analyserne og som giver anledning til at kunne pege på læringen i netværksarbejdet? Det er her I snævrer ind og prioriterer nogle temaer frem for andre.

Trin 5: Drøft hvordan læringen kan sættes i spil

Når I er færdige med analysen nærmer I jer den centrale læring, som netværket har genereret. Saml op på analysen med deltagerne og afrund drøftelsen. Drøft hvordan de enkelte netværksdeltagere kan sætte læringen i spil i egen basis, og hvordan læringen kan sættes i spil andre steder i og udenfor organisationen. På den måde understøtter du, at deltagerne i læringsnetværket lever op til formålet om at sætte læringen i spil i egen afdeling.

EKSEMPLER PÅ **KATEGORIER** SOM I KAN ANALYSERE JERES VIDEN UD FRA

Læs mere om de enkelte kategorier i [metodesamlingen](#).

Skjulte skatte

...er et uudnyttet potentiale på arbejdspladsen, hos borgerne, hos de pårørende, hos virksomheder og andre steder, som I ikke tidligere har været opmærksomme på. Det kan bl.a. være et ledigt lokale eller et transportmiddel, kompetencer hos medarbejdere eller pårørende, der ikke er sat i spil, evner hos borgerne som ikke bliver brugt, lyst til at yde et stykke frivilligt arbejde eller mulighed for at udnytte kompetencer på tværs.

Paradoks

...er udtalelser, handlinger, indretning osv. som tilsyneladende er selvmodsigende eller fornuftsstridigt. Et eksempel fra KL er "Kommunen har bæredygtighed og rent miljø højt på dagsordenen, men alt affald ryger i samme container og til møderne er der plastflasker med kildevand". At lede aktivt efter paradokser kan give en konkret retning på temaet og er en god måde at se på tværs af materialet.

Vandrehistorier

...er historier, der ofte bliver fortalt i en organisation eller institution. Det kan være myter, fordomme, antagelser om hinanden og omverdenen, vittigheder og stereotyper. Vandrehistorierne giver et indblik i de forestillinger, som fylder hos borgerne, medarbejderne og andre.

Værdier

...giver viden om, hvilke ønsker der er ift. at fremme bestemte værdier og hvilke aktører der ønsker dem. Måske ønsker borgerne **øget kvalitet**, mens medarbejderne ønsker bedre **koordinering** med andre afdelinger. Hvis I allerede har arbejdet med værdi i netværket, så er det oplagt at tage udgangspunkt i de værdier I har udvalgt i jeres tidligere arbejde. **Hvis ikke, så er det på tide at tænke værdi ind i netværksarbejdet**. Hvilke værdier er vigtige at forfølge fremadrettet i netværksarbejdet?

Lav dine egne kategorier...

Prøv dig frem. Kategorier kan være rigtig mange ting. Det handler blot om at skabe en ramme, som netværksdeltagerne kan bruge til at analysere materialet med. Det kan være meget temabestemt – f.eks. det sidste nye **buzzword** indenfor det tema I arbejder med. Det kan være en kategori der hedder "**det vi vil have mere af**", "**det vi vil have mindre af**", "**det der overrasker**" eller "**det der engagerer**".

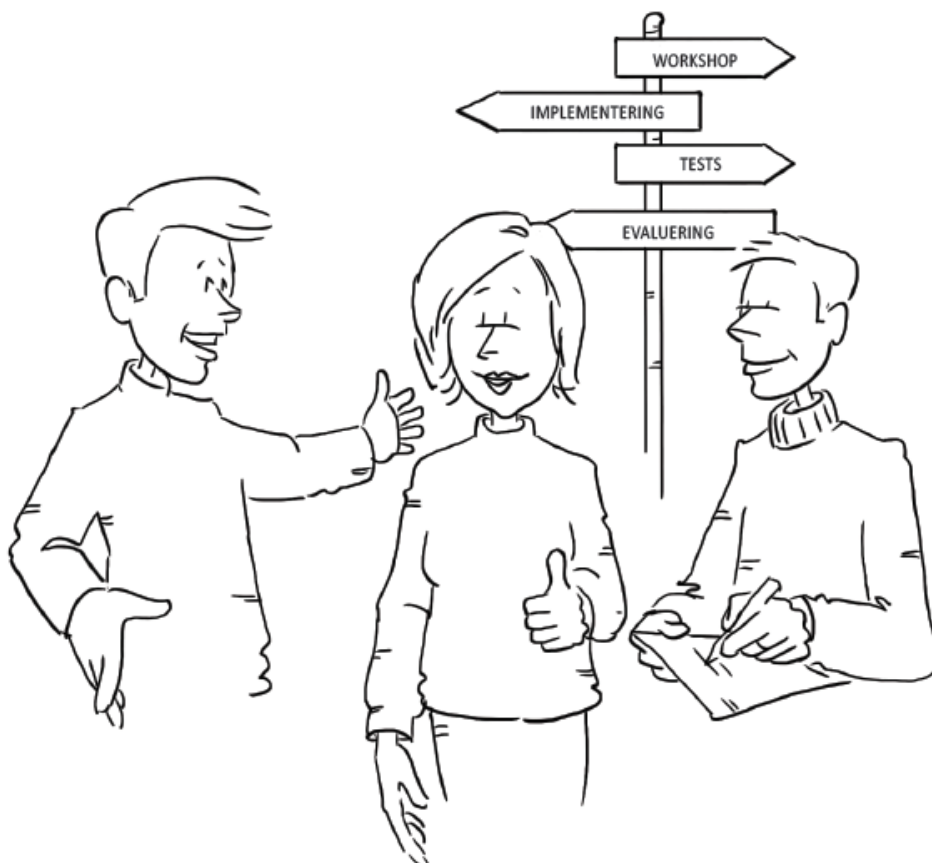
Brugerportrætter

...er en beskrivelse af en typisk bruger ift. en offentlig service. Hvad siger materialet om brugerne – hvad er deres alder, sociale liv, uddannelse, sundhedstilstand osv. Det vil typisk være muligt at identificere mellem 3-10 brugerportrætter, og på den måde kan I få et godt overblik over, hvilke forskellige typer brugere, som man skal tage højde for i en given offentlig service. Man kan også lave **virksomheds- og medarbejderportrætter**. Dem kan du læse yderligere om i [metodesamlingen](#).

SPREDNING AF LÆRING TIL BASIS

Fase 4

Læringsnetværk skal levere læring til hele organisationen. Derfor er der en leverance til Chefforum ved afslutning af netværksarbejdet. Her er det vigtigt at du sørger for at læringen når ud på netværksdeltagernes arbejdspladser og gerne hele vejen ud i hele organisationen. Netværksdeltagerne skal formidle jeres læring, derfor er det vigtigt at overveje hvordan læringen skal formidles og hvordan den vil blive modtaget.



SPRED DEN GENEREREDE LÆRING

Den viden og læring, som netværket har genereret er netværkets deltagere forpligtede til at udbrede. I det følgende kan du læse om hvordan I kan sprede netværkets læring, hvordan I kan formidle læringen bedst muligt og hvilke reaktioner I kan forberede jer på.

Den læring I opnår i læringsnetværket skal selvfølgelig spredes til hele organisationen. Det er en måde at lære og udvikle egen praksis. I kan bruge kendt viden på nye opgaver, praksis eller organisering og have ny læring på nye opgaver. Når I vil sprede jeres læring, er det vigtigt at vide hvordan der handles, hvilken viden der handles ind og de konsekvenser handlingerne har og deres nødvendighed. **Det er vigtigt at inddrage medarbejderne som skal implementere jeres læring, for at de føler ejerskab over denne læring.**

Det er netværksdeltagerne som skal formidle og sprede den læring i læringsnetværket. For at det sker så godt som muligt er det vigtigt at overveje hvordan formidlingen bliver modtaget, hvem der formidler og hvordan læringen bliver formidlet.

I kan f.eks. præsentere netværkets viden samlet. Det kan være i form af et "gå-hjem-møder" for medarbejdere eller andre interesserede, en workshop, på ledermøder eller afdelingsmøder eller en artikel i Pippet, Albertslund Posten og medarbejdersiden. Inden du arrangerer, så overvej, hvornår i processen det giver bedst mening, hvordan mødet skal faciliteres og hvad der skal ske med evt. nye input.

Formidlere

Det er også vigtigt at overveje hvordan læringen vil fungere på netværksdeltageres arbejdspladser. Netværksdeltagerne har allerede et ejerskab over den læring I har skabt i læringsnetværket, fordi deres erfaring og per-

spektiver er blevet sat spil. Derfor er netværksdeltagere gode formidlere, der kan formidle læringen i egen basis.

Formidlere kan også være ledere i organisationen, det kan være borgere der har været med i netværket, som er med til at formidle læringen. Det er vigtigt, at du som netværksleder skaber en forståelse hos dine netværksdeltagere og andre relevante aktører som formidlere. Understøt dem i hvordan læringen kan formidles, når de og deres kollegaer skal gøre brug af den nye viden på deres arbejdspladser. **En læring er altid nemmere at formidle når den er sprogliggjort tydeligt og modtageren har nemt ved at se læringens effekter i måden den formidles på.**

Formidling

I kan understøtte at læringen bliver sat i spil i praksis, ved to strategier, henholdsvis justering og generalisering af læringen.

Justering af læring

Når du har fundet dine formidlere af læringen, kan formidlerne understøtte relevante afdelinger og medarbejdere i at justere netværkets læringen gennem dialoger omkring læringen. Justeringen af læringen gør den brugbar i den kontekst, den sættes i spil. I dialogen kan der bl.a. svares på spørgsmål såsom:

- Hvordan kan læringen sættes i spil i afdelingen?
- Hvordan kan vi justere vores praksis, så vi bruger den nye læring på en naturlig måde?
- Hvordan kan læringen give værdi til vores måde at arbejde på?

Hvis afdelingerne justerer læringen gennem en dialog på f.eks. et afdelingsmøde, er der større sandsynlighed for at læringen bliver implementeret i praksis og fastholdt i fremtiden.

Generalisering af læringen

I videreformidlingen af læringen, kan formidlere ligeledes læringen til at fremstå mindre kontekstafhængig og dermed nemmere at integrere på netværksdeltagernes arbejdspladser. Det ser man f.eks. ofte i generelle strategier, hvor der gives mulighed for at ledere og medarbejdere kan implementere generelle strategier og læring på forskellige måder, som passer til deres praksis. Her er der dog mindre mulighed for at understøtte, at

læringen faktisk justeres og sættes i spil i organisationen, hvorfor den generelle læring ofte må understøttes af en dialog omkring hvordan læringen kan justeres til praksis.

Den generelle læring, er måske en form, der passer godt til formidling af netværket til chefforum – men som kræver mere arbejde fra formidlernes side, når læringen skal sættes i spil i basisorganisationen. Herunder kan du læse mere om formidling af netværkets resultater og læring til chefforum.

LEVERANCE TIL CHEFFORUM

Udover at hver deltager skal sprede den genererede viden til organisationen og tage den i brug i egen basis, skal netværket også levere læringen til chefforum.

I har i netværket samlet op på læring til hvert undertema, analyseret læringen på tværs af de forskellige møder og drøftet hvordan læringen kan sættes i spil i organisationen. Når netværket skal levere læring videre til referencelederen og CF skal I bruge den læring I har fra hvert møde og samle den i skabelonen herunder.

Når netværket afsluttes, skal læringen således videreformidles til chefforum. Videreformidlingen kan bestå af mange ting, men skal som minimum indeholde:

1. En vidensopsamling og beskrivelse af læringen
2. Hvad læringen har givet anledning til af ændrede praksisser
3. En række prioriterede anbefalinger til det fremadrettede arbejde med læringen. Anbefalinger kan være mange ting og mere eller mindre konkrete, og kan både indeholder anbefalinger til implementering eller opfordring til at der arbejdes videre med netværkets tema i organisationen, f.eks. i et projekt eller i et netværk.

Som netværksleder har du ansvaret for at sikre, at læringen opsamles og at der peges på de potentialer, idéer og muligheder der eventuelt er genereret i løbet af netværksarbejdet. **Det er derfor vigtigt at du hører netværksdeltagerne om hvordan og hvor de mener netværket kan sætte læringen i spil.** Din referenceleder kan også have nogle overvejelser om hvordan læringen sættes i spil bedst muligt.

Herunder finder du en mulig skabelon til at videreformidle netværkets læring til chefforum. Overvej dog om læringen skal formidles på andre måder end blot på skrift. Du kan f.eks. gøre læringen nærværende, ved at have citater, billeder, film, lydclip og lignende med i leverancen. Brug også gerne dine netværksdeltageres perspektiver – hvordan har læringen gjort noget bedre eller lettere for dem? Har de ændret adfærd på baggrund af læringen – møder de borgeren på en anden måde, samarbejder de anderledes med samfundet? Hvordan har de gjort brug af de relationer, de har skabt i netværksarbejdet?

Tag udgangspunkt i skabelonen herunder – men husk gerne at gøre det til netværkets 'egen' leverance, som også kan formidles ud i andre sammenhænge.

Inspiration til leverance til chefforum

Netværkstema:	
Vidensopsamling og beskrivelse af læringen?	Her fremgår en beskrivelse af den læring der er skabt. Der kan bl.a. lægges vægt på hvilke problemer, udfordringer osv. læringen adresserer og hvordan læringen kan imødekomme disse udfordringer.
Hvordan har læringen medvirket til ændrede praksisser?	Her beskrives hvordan læringen er taget i brug af netværkets deltagere og i deres basisorganisationer. Der kan bl.a. lægges vægt på hvordan den ændrede praksis skaber forandringer for kommunens borgere og medarbejdere. Der kan også lægges vægt på de relationer som netværket har skabt, og hvordan relationerne fremadrettet kan gøre noget lettere og bedre i organisationen.
Prioriterede anbefalinger til fremadrettet arbejde med læringen	Her beskrives de anbefalinger I har til chefforum om hvordan læringen bedst kan videreføres og sættes i spil i og udenfor organisationen. Her kan I bl.a. lægge vægt på om læringen giver anledning til at igangsætte et projekt, et netværk eller nye samarbejder.
Andet	Der kan f.eks. her lægges vægt på idéer, som netværket har givet anledning til bliver løftet i organisationen på baggrund af læringen på de enkelte netværksmøder.

Brug gerne Sekretariat for Netværksstrukturen, når I skal udarbejde leverancen. Måske kan sekretariatet hjælpe med formidlingstyper, understøtte med at indsamle viden om hvordan læringen bruges eller lignende.

