

At lede i Albertslund, er at lede efter noget.

- Om ledelse og Netværksstrukturen i Albertslund Kommune.

Af: Johannes Björkman & Carsten Hornstrup, joint-action.dk

Samskabelse, tværfaglighed og relationel koordinering: Hullerne mellem de organisatoriske siloer er efterhånden på agendaen overalt i den offentlige sektor. Læs her om, hvordan Albertslund Kommune har sat ledelse i centrum for udviklingen og med 'Netværksstrukturen' taget et spændende skridt mod fremtidens innovative kommune.

Netværksstrukturen i Albertslund Kommune er et spændende opgør med den klassiske måde at tænke organisation. Det er ikke en revolution fra toppen, der buldrende forkaster alt der kom før, men et tålmodigt og pragmatisk opgør med ideen om, at vi skal (re)strukturere os til det nye. For selvom netværksstrukturen eksisterer som et organisatorisk element, handler det først og fremmest om ledelse. I netværksstrukturen leder man sig til det nye og man leder *efter* det nye. For når

det kommer til stykket, har det alle dage været måden der handles på, der rummer potentialet til at skabe 'det nye', ikke måden man er organiseret.

Udfordringerne i danske kommuner har ændret karakter. Skal man i dag løse eksempelvis en kompleks sundhedsudfordring, ligger nøglen sjældent og skinner alene i afdelingen for sundhed. Logikken er forandret, og i stadig stigende grad egner lukkede specialiserede søjler sig bedst til brandslukning og isolering af problemer. De holdbare løsninger på de mere komplekse udfordringer er sivet ud mellem afdelingerne, mellem de involverede aktører og borgerne selv. Løsningen på sundhedsudfordringen skal potentielt findes overalt – måske i et samarbejde mellem skoleområdet, socialområder eller det tekniske område, måden byen indrettes på og borgerne selv.

Det er disse komplekse udfordringer, netværksstrukturen er sat i verden for at finde løsninger på.

Netværkslederen

Netværksstrukturen er en platform for ledelse, hvor enhver i Albertsund Kommune har mulighed for at træde op og invitere andre ind til at udforske en problemstilling, en nysgerrighed eller udviklingsmulighed. Det kan for eksempel være den komplekse sundhedsudfordring nævnt ovenfor, hvor ét område i kommunen oplever en udfordring, men ikke sidder alene med løsningen. Eller det kan være en

opmærksomhed på et uudnyttet potentiale. Netværksstrukturen er et organisatorisk element, der fletter sig som et spindelvæv ind og ud af kommunen, og som dels kan hjælpe med at bygge bro over de huller, en hierarkiske organisation uvægerligt efterlader og dels at finde generative tværgående løsninger der, hvor der kaldes på nytænkning. Mens den hierarkiske basisorganisation fortsat danner ryggrad i kommunen og håndterer de opgaver, der kalder på stabil og pålidelig drift, muliggør netværksstrukturen innovation, læring og forbindelser på tværs.

Personen der tager initiativ til et netværk bliver netværksleder. Netværkslederne kan komme fra alle hjørner af basisorganisationen, og de involverede i netværket kan være interessenter af alle typer - kommunale, borgere, virksomheder og politikere. Et netværk samles altid om en kompleks problemstilling, og derfor er bred involvering essentiel; et netværk har en udforskende karakter og det skal sigte mod det nye og innovative. Derfor arbejdes der heller ikke med resultatmål eller rigide projektplaner. At lede et netværk er ikke en administrativ opgave, men handler om at stille spørgsmålstejn ved gamle antagelser, invitere andre ind i denne nysgerrighed og sammen få fat om det nye.

At springe ud som netværksleder er ikke let. Mens fag-fagligheden holder sig i hierarkiet, bryder netværkslederen med både organisationens søjler og de kommunale grænser. Denne bevægelse på tværs, uden nogen konkret projektplan eller mål, blot udrustet med en inviterende nysgerrighed, opleves af netværkslederen som at træde ud i det åbne. Man må turde at give en anelse slip på sin gamle faglighed og tage en

ledelsesfaglighed, en procesfaglighed og en nysgerrighed til sig. *Man bliver en kaptajn på åbent hav, langt væk hjemmefra og uden kort og kompas - blot med en fornemmelse af, at noget vigtigt er derude. Måske et mål, en mening eller en nødvendighed. På rejsen bliver det nødvendigt at udforske mange øer og tale med mange indfødte, på mange fremmede sprog. Løbende opbygge et kort, samle en besætning og skabe en historie.*

Den første opdagelsesrejsende

"Vi gør en dyd ud af at være på rejse. Det er ok, også i en offentlig organisation, at være på rejse. I virkeligheden er vi det jo altid alligevel, men vi taler bare ikke så meget om det. I Netværksstrukturen bliver det helt tydeligt, at vi er på rejse - og vi giver rum for det. Det burde vi måske gøre noget mere i det hele taget."

For kommunaldirektør Jette Runchel har det altid været vigtigt at stille spørgsmål og være på rejse. Og netværksstrukturen er i sig selv både en rejse og et svar på et spørgsmål. Man kan med rette sige, at kommunaldirektør Jette Runchel var den første netværksleder i Albertslund Kommune.

I 2012 pegede kommunens borgmester på de stadig mere komplekse velfærdsudfordringer og efterspurgte en bæredygtig løsning. Til at håndtere denne opgave ansatte man Jette Runchel som kommunaldirektør, der med det samme inviterede chefer, ledere og medarbejdere til at diskutere hvordan den kommunale

organisation skulle se ud, hvis man skulle lykkedes med at skabe velfærd på disse nye betingelser. I denne ledelsesgerning blev kimen til netværkskulturen lagt: En inviterende og åben tilgang, der oprigtigt og nysgerrigt søgte *det nye*.

Og når man i dag hører Jette Runchel fortælle om den ledelsesrejse, hun selv satte ud på, da hun blev stillet opgaven med at håndtere de komplekse velfærdsudfordringer, minder hendes fortælling slående om den rejse, en nyudnævnt *netværksleder* i dag står foran. Den principielle ledelsesudfordring og -gerning er den samme. At finde modet til at træde ud i og handle i det ukendte. At invitere, involvere og udforske.

At lede i Albertslund

I dag forventes denne tilgang til ledelse af alle ledere i Albertslund Kommune. Der er en slående vertikal koordinering af denne ledelsesforståelse, en næsten fraktal kvalitet, der strækker sig fra borgmesteren hele vejen rundt til medarbejderen der agerer netværksleder. Her er selve kernen af det at lede ikke defineret af ansvarsområder, hierarkier eller opgaver, men derimod af en særlig tilgang. Et blik for helheden og en vilje og et mod til at handle ind i det ukendte.

Modet er ikke noget, der kommer af sig selv. Det ukendte vil altid virke skræmmende, og en helt central betingelse for at modet kan træde i karakter, er ledelsesopbakning. Der skal både opbakning, tillid og forståelse til, for at man tør afprøve den nye vej frem for at vælge den kendte. Og det gælder for selv en kommunaldirektør:

“En hovedforudsætning for at netværkstrukturen overhovedet kunne opstå, var et politisk mod til at bakke op om det. Politikerne fik et oplæg fra kommunalbestyrelsen om, hvordan vi havde tænkt os at arbejde, og til det kunne de jo sagtens have sagt “Det der, venner, det er for langhåret”. Men de indskrev sig i stedet i det, og var med på den her eksperimenterende tilgang.”

Indførelsen af netværksstrukturen var på mange måder et radikalt greb. Det blev indført helt uden eksterne konsulenter man kunne give skylden, skulle noget gå galt. Uden færdige koncepter, fastlagte facit og håndgribelige mål. Der blev knoklet hårdt og hele tiden i en søgende proces, hvor alle fik mulighed for at bidrage. Alle involverede skulle have en chance for at tage ejerskab og Jette vidste, at det var dét, der skulle til, hvis man skulle lykkes med projektet. Men havde borgmesteren ikke bakket op om kommunaldirektøren, havde hun ikke haft modet til at tage den nye vej, frem for den kendte. Og havde kommunaldirektøren ikke bakket op om de ledere, der fik ansvar for netværket, havde de ikke haft modet til at tænke nyt. Og på samme måde behøver netværkslederen opbakning i dag.

Den koordinerede opfattelse af god ledelse er selvforstærkende. Mod avler mod, og det er i dag alle ledes ansvar, på tværs af organisationen, at bakke op om bevægelsen mod de nye løsninger. For skal initiativerne i netværksstrukturen lykkedes på sigt, er det helt centralt at basisorganisation spiller med. Det er den, der skal gribe de bolde, der sættes i spil, og manifestere netværkets læring i driften. Det er

basisorganisationen der potentielt skal bryde med vaner og gøre op med "plejer." Og det kræver også mod. Chefer og ledere udfordres, når der foregår arbejde på tværs af deres områder, og måske endda udenfor deres kontrol og indflydelse. Der stilles spørgsmålstegn ved den måde, tingene gøres, og det er kun naturligt, at det skaber usikkerhed. Alle skal turde at stille sig i det åbne for en stund, og ville det fælles bedste.

Mod Fremtiden

Med indførelsen af netværksstrukturen, er mod og nysgerrighed sat i centrum for ledelse i hele Albertslund Kommune.

Netværksstrukturen er ikke et brud med gamle organisatoriske siloer ved at skabe nye organisatoriske siloer med andre navne: Tværfaglige siloer. Teambaserede siloer. Distribuerede siloer. Det er et brud med siloer ved at insistere på en ny ageren og kultur. Netværksstrukturen kalder på ledelse, og den insisterer på bevægelse *mellem* siloer. En nysgerrig udforskning af siloerne som de nu engang er; en legen rundt i og mellem dem. På den måde bliver siloerne gennemsigtige. De forsvinder ikke, men forvandles til fyrtårne at navigere efter. For hvad er det reelt, ud over vores tanker og vores kultur, der holder os i en silo? Og hvad nytter det da, blot at lave siloen om? At reorganisere? Det er denne træden ud mellem siloerne med nysgerrighed og mod, der reelt bryder med siloer - nye som gamle – og skaber grobund for en helt ny kultur.

Når et netværk slutter, og netværksdeltagerne vender hjem, vil basisorganisationen aldrig være den samme igen. Da er siloer blevet til fyrtårne.

At lede er at søge. Og i Albertslund leder man altid efter noget. Et nyt svar, et bedre spørgsmål og en ny sammenhæng. Det kræver mod, men retningen er allerede i ordet. Mod. Mod fremtiden.