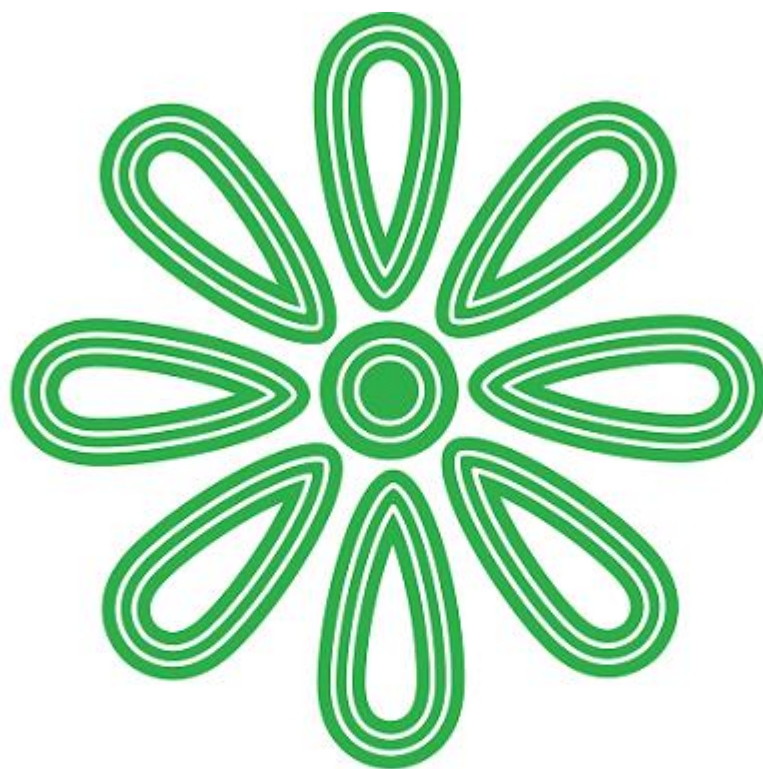


# HÅNDBOG TIL LEDELSE

---

AF VELFÆRDSNETVÆRK OG INNOVATIONSNETVÆRK



**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 forventninger til kvaliteten og effektiviteten af offentlige services.

Som svar på de mange og mangfoldige udfordringer nævnes ofte samskabelse med borgerne – at vi som offentlig organisation i højere grad inviterer borgerne indenfor i udviklingen, produktionen og leveringen af velfærd, så vi kan få gavn af borgernes perspektiver, deres engagement og deres ressourcer som aktive og demokratiske medborgere i lokalsamfundet. **Vi går altså fra at skabe velfærd til borgerne, til at skabe velfærd med borgerne.**

Tendensen ses overalt i den offentlige sektor, hvor mange kommuner ruste 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 Sekretariatet for Netværksstrukturen udformet en håndbog til ledere af netværk. Håndbogen understøtter dig i at lede netværk fra start til slut og er bygget op om en samskabende innovationsmodel, som vi har udviklet i kommunen. Håndbogen er derfor struktureret ud fra de typiske faser i en samskabende innovationsproces – og du vil blive klædt på til alt fra at opstarte og designe dit netværk, til at idégenerere, teste idéerne og realisere nye løsninger som skal leve videre i basisorganisationen.

Selvom håndbogen og innovationsmodellen er opdelt i faser, skal du altid tage stilling til hvor du er i netværksarbejdet og springe frem og tilbage mellem faserne når det er meningsfuldt - **ingen samskabende innovationsproces er ens, og det kræver at du løbende overvejer hvilken fase netværksarbejdet er i, frem for blot at følge håndbogen fra A-Z.**

Vi håber at du får gavn af håndbogen og at du finder engagement og glæde ved at arbejde på nye måder i netværksarbejdet.

God arbejdslyst

Med venlig hilsen

Sekretariat for Netværksstrukturen



# INDHOLD I HÅNDBOGEN

<b>INTRO: NETVÆRKSLEDELSE MED ØJE PÅ FREMDRIFT OG VÆRDI .....</b>	<b>5</b>
<b>KEND NETVÆRKETS STYRKER .....</b>	<b>6</b>
NETVÆRKSLEDERENS KOMPETENCER .....	9
REFLEKTER OVER DINE NETVÆRKSLEDERKOMPETENCER .....	10
<b>SKAB FREMDRIFT OG EJERSKAB Gennem FACILITERING .....</b>	<b>12</b>
FACILITERING SOM EN DEL AF NETVÆRKSLEDELSEN .....	12
SKAB FORUDSÆTNINGER FOR FACILITERING FRA START .....	15
<b>LEDELSE MED VÆRDISKABELSE OG EVALUERING FOR ØJE .....</b>	<b>17</b>
LEDELSE MED VÆRDI FOR ØJE I NETVÆRK .....	17
EVALUERING STYRKER VÆRDISKABELSE .....	19
<b>FASE 1: OPSTART AF NETVÆRKSARBEJDET .....</b>	<b>20</b>
<b>UDFOLD NETVÆRKSTEMAET .....</b>	<b>21</b>
DET GODE NETVÆRKSTEMA .....	21
NETVÆRKSTYPER .....	22
METODER TIL AT UDFOLDE NETVÆRKSTEMAET .....	23
<b>DRØFT DINE SAMARBEJDSAFTALER SOM NETVÆRKSLEDER .....</b>	<b>26</b>
SNAK MED DIN PERSONALELEDER .....	26
FORLØB OG RESSOURCETRÆK I NETVÆRK .....	28
SNAK MED DIN REFERENCELEDER .....	33
FIND EN CO-DRIVER .....	36
<b>FASE 2: NETVÆRKSDESIGN .....</b>	<b>39</b>
<b>FIND DINE NETVÆRKSDELTAERE OG PLANLÆG INDDRAGELSEN .....</b>	<b>40</b>
PLANLÆG INDDRAGELSEN AF DELTAERE I DIT NETVÆRK .....	43
<b>INDDRAG BORGERPERSPEKTIVET I DIT NETVÆRKSARBEJDE .....</b>	<b>47</b>
FORDELENE VED AT INDDRAGE BORGERPERSPEKTIVET .....	47
PLANLÆG BORGERDELTAELSE .....	48
HVEM SKAL DU INDDRAGE .....	49
NÅR DU TAGER KONTAKT .....	51
<b>INDLED KONTAKT TIL POTENTIELLE NETVÆRKSDELTAERE .....</b>	<b>53</b>
SKAB MOTIVATION FOR AT DELTAGE .....	54
<b>FASE 3: FOKUSERING .....</b>	<b>56</b>
<b>SKAB ET FOKUSERET TEMA .....</b>	<b>57</b>
<b>FASE 4: OPDAGELSE .....</b>	<b>63</b>
<b>GÅ PÅ OPDAGELSE .....</b>	<b>64</b>
DERFOR SKAL I GÅ PÅ OPDAGELSE .....	64
FORBERED JERES TUR PÅ OPDAGELSE .....	65
<b>FASE 5: TEMATISERING .....</b>	<b>69</b>
<b>TEMATISER NETVÆRKETS VIDEN OG OPDAGELSER .....</b>	<b>70</b>
SÅDAN UNDERSTØTTER DU TEMATISERINGEN .....	71
FRA ANALYSE AF MATERIALE OG VIDEN TIL UDVALGTE TEMAER .....	74
<b>FASE 6: IDÉUDVIKLING OG PRIORITERING .....</b>	<b>78</b>
<b>UDVIKLING AF KREATIVE IDÉER .....</b>	<b>79</b>
FEM ELEMENTER SOM UNDERSTØTTER KREATIV IDÉUDVIKLING .....	79
METODE TIL IDÉUDVIKLING .....	81
<b>PRIORITER JERES IDÉER .....</b>	<b>84</b>
<b>FASE 7: KONKRETISERING OG TEST .....</b>	<b>87</b>

<b>KONKRETISER IDÉERNE .....</b>	<b>88</b>
<b>TEST IDÉERNE FRA NETVÆRKET .....</b>	<b>92</b>
OM TEST AF IDÉER.....	92
TESTDESIGN.....	93
<b><u>FASE 8: EVALUERING OG SPREDNING .....</u></b>	<b><u>99</u></b>
<b>DRØFT EVALUERINGSPLAN OG SPREDNING AF IDÉER .....</b>	<b>100</b>
EVALUERING AF NETVÆRKETS LØSNINGER .....	101
DET VIDERE FORLØB MED EVALUERING AF NETVÆRKETS LØSNINGER.....	104
SPREDNING AF NETVÆRKETS LØSNINGER.....	105
<b><u>AFRUNDING AF NETVÆRKSARBEJDET .....</u></b>	<b><u>108</u></b>
<b>AFRUND NETVÆRKSARBEJDET OG UNDERSTØT KULTURFORANDRING .....</b>	<b>109</b>

# NETVÆRKSLEDELSE MED ØJE FOR FREMDRIFT OG VÆRDI

## INTRO

Hvad er netværk særligt velegnet til og hvilke kompetencer er vigtige at have eller udvikle som netværksleder? Hvordan faciliterer man møder og relationer mellem forskellige fagligheder, aktører og perspektiver samtidig med at man understøtter meningsfuld deltagelse, engagement og fremdrift? Og hvordan arbejder man med værdi og evaluering, for til sidst at kunne påvise den effekt og den værdiskabelse, som netværket bidrager til? I dette introkapitel vil du blive introduceret til nogle af de grundlæggende elementer i netværksledelse og netværksarbejde, inden du læser dig ind på de enkelte faser i netværksarbejdet.

## KEND NETVÆRKETS STYRKER

Netværk er en arbejdsform, som er velegnet til at løse komplekse, tværgående udfordringer. Som netværksleder skal du kende netværkets styrker, så du kan formidle arbejdsformen til andre og indfri styrkerne gennem netværksledelse.

### Fremtidens velfærd skal skabes i fællesskab

Idéen om netværk og den netværksbaseret organisation startede med en politisk vision om at skabe fremtidens velfærdssamfund. Her blev der sat fokus på at skabe en organisation, som både sikrer stabil drift og høj faglighed i den klassiske organisering, og samtidig involverer samfundet og borgerne i innovative samskabelsesprocesser i netværk.

Således er den klassiske organisering blevet suppleret med netværksstrukturen. Samspelet mellem de to organiseringer skaber en fleksibel organisation i konstant bevægelse efterhånden som netværk igangsættes og afsluttes. Det skyldes at hvert netværk er sammensat unikt og derfor medvirker til at binde afdelinger og medarbejdere sammen på nye måder, og sammen med byens borgere og politikere.

### Ønsket om en kulturforandring

**Formålet er, at vi i kommunen skal blive endnu bedre til at forstå og se vores opgaver som en del af en helhed – så vi bliver eksperter i at vide, hvornår vi kan løse opgaven selv, og hvornår vi skal løse vores opgaver i samarbejde med andre afdelinger og eksterne aktører.** Der er således sat fokus på at invitere borgere, virksomheder og andre eksterne samarbejdspartnere ind i udviklingen og leveringen af velfærd, så vi kan få gavn af det engagement, den viden og de kompetencer som findes uden for organisationens grænser.

En organisering gennem netværk understøtter den udvikling og den kultur, som skal gøre os alle sammen bedre til at se på tværs og se ud af organisationen. **Derfor er det vigtigt, at du som netværksleder trækker mindsettet om at samskabe og arbejde sammen på tværs med**

**tilbage i egen afdeling samt understøtter netværkets deltagere i at gøre det samme.** Det kan medvirke til en ny kultur i organisationen, hvor det bliver naturligt at invitere borgerne ind og samarbejde på tværs af fagligheder og organisatoriske skel. Netværk skal dermed på sigt, gøre alle kommunens medarbejdere og ledere i stand til at **bruge de stærke fagligheder vi har ved at samarbejde endnu mere på tværs samtidig med, at vi bliver bedre til at nytænke og finde nye måder at skabe velfærd på.**

Intentionen er ikke, at vi kun skal arbejde i netværk. Der er stadig mange af vores opgaver, der bedst løses i de enkelte afdelinger og i projektarbejde. **Vi skal derfor i højere grad supplere vores vante arbejdsformer med netværksarbejde og samtidig blive gode til at finde ud af, hvornår de forskellige arbejdsformer skal tages i brug.**

### Netværk som arbejdsform

**Netværk er en arbejdsform, som understøtter involvering af mange perspektiver, når der skal arbejdes med og udvikles løsninger på komplekse problemstillinger.** Netværksarbejdet inviterer dermed til, at der bliver tænkt nyt om både udfordringen og måden en udfordring kan løses på i praksis. For at tænke nyt om kendte udfordringer, har netværk fokus på at involvere aktører med forskellige perspektiver og viden, som alle er afhængige af at der findes nye og nødvendige løsninger. På den måde skal netværk medvirke til at løse udfordringer, som går på tværs af kommunens afdelinger og som også bedst kan løftes i samarbejder mellem kommunen, borgere og frivillige i samfundet. Det stiller krav til en åben netværksproces, som formår at involvere alle de relevante perspektiver og fagligheder samtidig med, at der

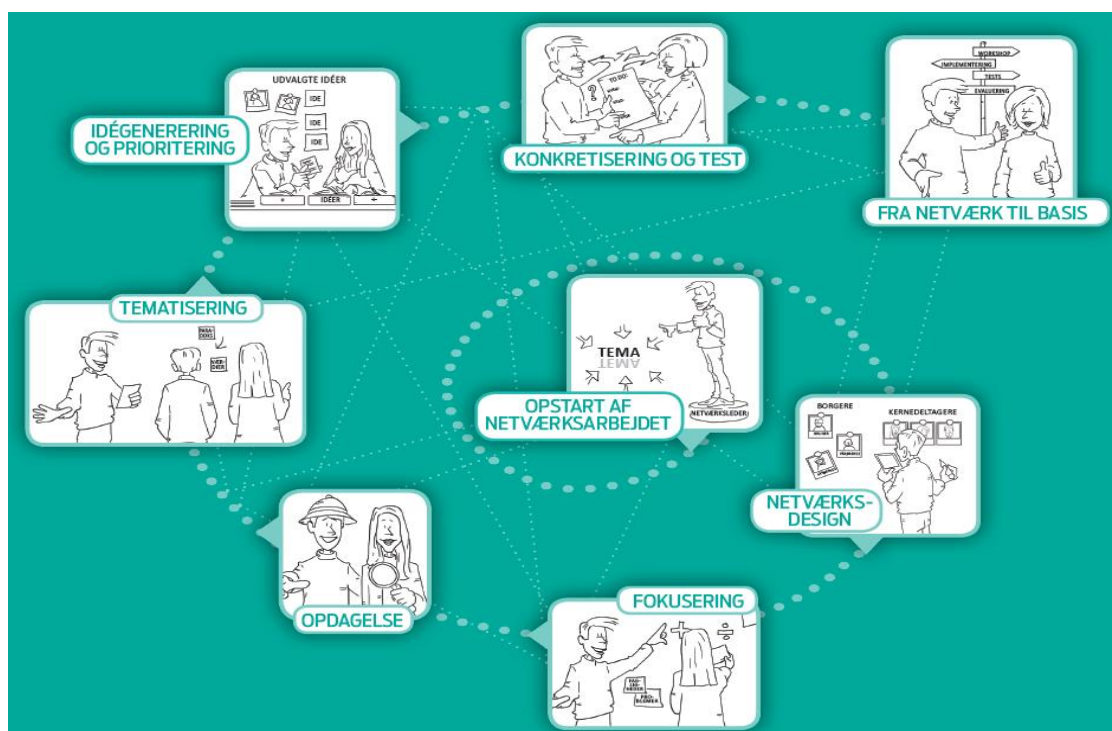
også skal sikres fremdrift og træffes beslutninger løbende i netværksarbejdet for at sikre udviklingen og realiseringen af nye velfærdsløsninger.

### Netværksarbejdets faser

For at understøtte en balance mellem involvering og fremdrift, kan netværk anskues som en række faser, som leder frem til visionen om at realisere nye og innovative løsninger og arbejdsgange, som understøtter kommunens arbejde på brede strategiske dagsordener og dagsordener inden for de enkelte velfærdsområder. **Herunder er faserne i netværk illustreret i en netværksmodel, som er udviklet på baggrund af de mange erfaringer, der er gjort med netværksarbejde i kommunen. Det er den netværksmodel, som du som netværksleder skal tage udgangspunkt i, når du planlægger og strukturerer dit netværksarbejde.** Håndbogen er opbygget ud fra netværksmodellens faser og hvert håndbogskapitel bidrager med viden om faserne, ligesom der stilles redskaber, metoder og refleksionsværktøjer til rådighed, som skal understøtte dig som netværksleder i at lede netværksarbejdet.

I hver fase er der forskellige refleksioner, som du kan gøre som netværksleder sammen med din co-driver og referenceleder, og forskellige refleksioner, som du kan have sammen med netværkets deltagere. Med andre ord har du som leder af et netværk en *backstage* rolle og en *frontstage* rolle. **I din rolle som backstageleder – dvs. uden netværkets deltagere – planlægger du netværksarbejdet, designer og finder ud af hvem der skal deltage i netværket og træffer strategiske beslutninger sammen med din referenceleder.** Samtidig har du en frontstage rolle, når din rolle som netværksleder er tydelig i mødet med netværkets deltagere. **Din rolle som frontstageleder er at facilitere netværksmøderne, involvere og ansvarliggøre netværkets deltagere, uddele beslutningsansvar, og sikre at der undervejs træffes gennemsigtige og tydelige beslutninger,** ved f.eks. at sige "Nu tror jeg det er nødvendigt at træffe en beslutning. Jeg foreslår at...". I håndbogen understøttes du i dine backstage refleksioner særligt gennem refleksionsværktøjer, mens håndbogen klæder dig på til din frontstage ledelse gennem viden om faserne og inspiration til faciliteringsmetoder.

## Netværksmodel og faser i netværksarbejdet





## NETVÆRKSSLEDERENS KOMPETENCER

Netværk er, som beskrevet, en arbejdsform, som er særlig brugbar til at involvere flere perspektiver og udvikle nye løsninger på de udfordringer, som man ikke kender løsningerne på.

**For at du som netværksleder kan balancere netværkets åbenhed og involvering, samtidig med at du sikrer fremdrift og sikrer realisering af nye løsninger og arbejdsgange, er der en række kompetencer, der er gode at besidde som netværksleder.**

Der findes ingen simpel skabelon for hvordan man bedst leder et netværk og mange gange er ledelse – herunder netværksledelse – en kompetence, som man opnår gennem praktisk erfaring. Derfor vil hver netværksleder have for-

skellige styrker, som kan bruges aktivt i den individuelle netværksledelse, ligesom hver netværksleder vil have nogle udviklingspotentialer, som kan opnås gennem praktisk erfaring og konkret netværksledelse.

I boksen herunder finder du en sammenfatning af hvad netværksledelse **kan** være ud fra 10 værdifulde kompetencer. Når du læser de 10 kompetencer, kan du overveje hvor dine styrker er i forhold til at lede et netværk.

Sidst i afsnittet finder du et refleksionsværktøj, som kan understøtte dig i reflektere over din ledelse, identificere dine styrker og understøtte dig i at indfri dine potentialer som netværksleder.

### Netværkslederens 10 kompetencer

- 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, nye løsninger og værdier i opgaveløsningen.
- jagter de gode løsninger og effekter og er derfor villig til at **kvalificere og genforhandle tidligere trufne beslutninger**, men ved også hvornår en beslutning skal træffes for at sikre **fremdrift**.
- **kommunikere og videreformidler**, med henblik på at **skabe opbakning** til nye løsninger 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

## REFLEKTER OVER DINE NETVÆRKSLEDERKOMPETENCER

Herunder er der lagt vægt på en række af de kompetencer som du, som netværksleder, med fordel kan have. Til hver kompetence er to spørgsmål, som du kan stille dig selv løbende i netværksarbejdet for at få alle kompetencerne i spil. **Når du læser kompetencerne, kan du overveje hvilke styrker du har, og hvor du kan blive endnu bedre – på den måde kan du styrke dit blik for de områder, som du ikke naturligt får medtænkt.**

**Løbende i håndbogen understøttes du i at have øje for de forskellige kompetencer gennem procesværktøjet, metoder, viden og refleksionsværktøjer, som tilknyttes de enkelte kapitler.** I de to næste afsnit i introkapitlet, gives der ekstra opmærksomhed til facilitering samt jagten på effekt og værdiskabelse. Det skyldes, at det er vigtige kompetencer, som du har brug for i hele netværksarbejdet.

### At have en udforskende og nysgerrig tilgang for at udvikle nye løsninger

Leder du efter nye løsninger? Følger du dine fornemmelser og anelser frem for manualer og retningslinjer, og tør du være tydelig om usikkerheden og muligheden for slinger på vejen?

Styrk din udforskende tilgang løbende i netværksarbejdet ved at stille dig selv spørgsmålene:

- Har vi hørt alle perspektiver omkring problemstillingen?
- Hvorfor plejer vi at gøre sådan?

### At tage initiativ og sikre support til de nye initiativer, som I udvikler i netværk

Tør du sætte ting i gang uden at vide, hvor de ender? Er du god til at "give slip" på at være afsender på netværkets initiativ, så andre opnår engagement og ejerskab til løsningerne? Har du blik for at sikre support hos netværksdeltagerne og internt i organisationen for at fjerne eventuelle barrierer i forhold til nye løsninger?

Styrk din initiativtagen og strategiske ledelse ved løbende i netværksarbejdet at stille dig selv spørgsmålene:

- Er der nogen, der allerede er i gang med noget, vi kan koble os på eller lade os inspirere af?
- Hvad står i vejen for, at vi kan gå i gang, og hvad er vores muligheder for at fjerne de barrierer?

### At skabe mening og opbakning til netværket ved at koble til organisationens mål

Er du god til at engagere og motivere såvel egen organisation som borgere og samarbejdspartnere? Er du god til at skabe retning og spille ind i kommunens overordnede dagsorden, når du løser opgaver?

Styrk dine evner som meningsskaber ved løbende i netværksarbejdet at stille dig selv spørgsmålene:

- Hvad er vores kerneopgave?
- Hvordan spiller det, vi gør nu, sammen med det overordnede mål?

### At tænke andre ind i opgaveløsningen for at sikre bredt ejerskab og ressourcer

Har du et blik for, hvilke aktører der kan tænkes ind i opgaveløsningen og hvornår? Som netværksleder skal du have et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil, fordi du ofte vil blive nødt til at få flere fagligheder og kompetencer med i netværket undervejs.

Styrk din evne til at tænke andre ind i opgaveløsningen ved løbende i netværksarbejdet at stille dig selv spørgsmålene:

- Hvem kan spille en rolle her?
- Hvordan kan vi bringe andre i spil her?

### At jage effekterne og have værdiskabelse for øje i hele netværksarbejdet

Er du god til at holde øje med delmål og leverancer? Har du blik for retning og værdiskabelsen i netværksarbejdet hele vejen igennem? Som netværksleder skal du bruge og udvikle eksisterende redskaber og styringsværktøjer, så de meningsfuldt understøtter *din* overordnede kurs og ikke bliver et mål i sig selv.

Styrk dit blik for værdi og effekt ved løbende i netværksarbejdet at stille dig selv spørgsmålene:

- Hvilken forskel skal der være sket, når vi er færdige?
- Hvordan kan nogle mærke en forskel af det, vi gør?

## SKAB FREMDRIFT OG EJERSKAB GENNEM FACILITERING

Som netværksleder skal du skabe retning og fremdrift i netværksarbejdet ved at facilitere møder, dialogerne og sikre at deltagerne har forudsætninger til at bidrage aktivt. Facilitering er derfor en vigtig kompetence i netværksledelse.

**Facilitering handler grundlæggende om, at du som netværksleder gør det så let som muligt for netværkets deltagere at deltage aktivt i netværksarbejdet.** Det handler dermed om at vise vejen, rammesætte netværksarbejdet og facilitere mødet mellem deltagerne. **Facilitering er en kompetence, som kan tillæres gennem erfaring og øvelse, men det kræver, at man kender til de grundlæggende elementer i facilitering.** I dette afsnit vil facilitering blive beskrevet med øje for netværksarbejdet.

Først beskrives facilitering og hvordan facilitering kommer til udtryk i netværk. Dernæst præsenteres en række handlingsstrategier og greb, du kan bruge til at facilitere at netværksdeltagerne opnår ejerskab til netværksarbejdet. De greb som du får i kapitlet er en form for

”basic knowledge” eller et mindset, som du kan sætte i spil i alle faser af netværksarbejdet og i dit arbejde i basisorganisationen. Løbende i håndbogen gives der bud på faciliteringsmetoder og øvelser, som relaterer sig til netværksarbejdets enkelte faser. Dermed er håndbogen et forsøg på bl.a. at give dig inspiration til, hvordan du kan facilitere på proces og på mødets form. Der gives bl.a. bud på faciliteringsmetoder til idégenerering, hvordan I sammen kan fokusere temaet og finde frem til retning i netværksarbejdet og de værdier I sammen skal forfølge. Der er også en række mere dialogiske og strategiske greb, du kan gøre brug af gennem hele netværksarbejdet, når du både skal facilitere og understøtte bestemt indhold. Dette vil blive beskrevet og eksemplificeret i afsnittet herunder.

### FACILITERING SOM EN DEL AF NETVÆRKSLEDELSEN

Som beskrevet er facilitering én af flere kompetencer, du skal bruge, når du leder et netværksarbejde. Facilitering betyder i sin mest rene form at gøre noget let at gøre. **Når du som netværksleder skal indtage en faciliterende rolle, betyder det dermed, at du skal gøre det let for netværkets deltagere at udrette det, som de finder værdifuldt og ønsker.**

Således skal du som facilitator understøtte de deltagende i at finde og beslutte den retning på netværksarbejdet, som de finder væsentlige – **dette ved at du leder på proces, på dialog og på mødets form.** En ren forståelse af facilitatorens rolle er derfor at agere neutralt i forhold til selve indholdet ved at udelade faglige eller personlige interesser i forhold til netværksarbejdets faglige indhold.

**Men det kan dog være fornuftigt, at du som netværksleder alligevel forholder dig til indholdet i netværksarbejdet når du agerer mødeleder og procesleder.** Det skyldes, at du som netværksleder har en opgave i at sikre åbenhed og involvering af mange perspektiver, men samtidig skal understøtte, at der træffes beslutninger og sikres fremdrift undervejs i netværksarbejdet. Derfor skal du overveje, hvordan du faciliterer på proces og samtidig understøtter indhold og fremdrift i netværksarbejdet.

#### Faciliter strategisk med øje på indhold

Måske har du faglige eller personlige holdninger til emnerne der drøftes, som er væsentlige at afprøve og få diskuteret blandt netværkets deltagere, eller måske er der tydelige dagsordener i kommunen, som du skal koble dig på

eller forsøge at undgå. **Derfor kan det være godt at overveje, hvordan du som netværksleder både skal være facilitator, men også nogle gange være involveret i indholdsmæssige drøftelser, indtage en styrende rolle i forhold til indhold og være ambitiøs og effektsøgende.** Dermed er der et behov for at anse din rolle, ikke kun som facilitator, men som *strategisk facilitator*.

Hvordan skal du gøre, hvis netværksdeltagerne overser et perspektiv, som er vigtig for organisationens beslutningstagere, eller hvis du har en personlig interesse eller en faglig viden, som du vil byde ind med? **Som netværksleder skal du være strategisk, når du faciliterer netværksarbejdet i en politisk styret organisation.** Derfor er det væsentligt at være opmærksom på dine forskellige kasketter, hvis du ønsker at bidrage til netværksarbejdets indhold - er det din position som netværksleder, din personlige holdning, en faglig viden eller en strategisk dagsorden, du taler ud fra? En god idé kan være at gøre deltagerne opmærksom på, at du skifter kasket, så du både kan fremsige egne holdninger, men også konkludere og sikre fremdrift undervejs. Sig f.eks. *"Jeg synes det her emne er enormt interessant for mig personligt, så nu skifter jeg lige kasket og bidrager med mit eget perspektiv på emnet..."*, og når du så igen indtager den faciliterende rolle og ønsker fremdrift, kan du sige *"Nu tager jeg lige netværkslederrollen på mig igen, for vi har en tidsplan vi skal holde - det jeg hører jer sige om emnet er, at vi skal have fokus på det her og det her..."*.

Det kan også være, at du har en faglig viden, som du vil sætte i spil - uden at du selv er fagfaglig indenfor temaet. Så kan det være fornuftigt at sige *"nu har jeg jo læst lidt på emnet, da jeg blev netværksleder, og så faldt jeg over den her rapport, som siger det her og det her.... er det noget vi skal tage stilling til eller have med i vores drøftelser?"*. Det kan også være, at du vil forsøge at give netværksdeltagerne blik for usagte indlejrede normer eller kulturer, som kan være vigtige, at deltagerne forholder sig til. Her kan du stille undrende spørgsmål uden, at

du fremstår kritisk eller bedrevidende ved at sige *"nu ved jeg jo ikke rigtig, hvordan I arbejder på det her område, så nu stiller jeg måske et lidt dumt spørgsmål, men hvordan gør I med det her og det her....?"*.

**Som netværksleder har du samtidig en central rolle i at sikre intern support til de løsninger og idéer, som udvikles i netværksarbejdet - både hos de deltagende aktører, men også i organisationen som helhed og hos administrative og politiske beslutningstagere.** Den interne support er væsentlig for, at løsningerne kan realiseres i praksis. Derfor er det vigtigt, at du som netværksleder understøtter, at netværksarbejdet indholdsmæssigt kobler sig til de dagsordener, der er i kommunen f.eks. hos din referenceleder eller hos politikerne. Her kan du f.eks. relatere til en politisk strategi på området eller politiske ønsker, som du kender til, eller måske kan du invitere politikere eller beslutningstagere med på et netværksmøde, så de kan fortælle om det. Du kan også rammesætte drøftelserne ved at referere til det oprindelige tema eller tidlige netværksarbejde ved at sige *"i starten havde vi meget fokus på det her - jeg synes, at vi skal prøve at have lidt fokus på det igen, når vi om lidt skal generere idéer..."*. På den måde kan du facilitere dialogen i en bestemt retning, som imødekommer netværksdeltagernes visioner om netværksarbejdet og at netværksarbejdet kobler sig til kommunens dagsordener.

**Som netværksleder står du således både som neutral facilitator, men har samtidig flere kasketter på i forhold til at sikre, at netværkets løsninger kan leve videre i organisationen, i byen eller i foreningslivet, når netværksarbejdet afsluttes.**

### **Skab ejerskab gennem facilitering**

I ovenstående er det bl.a. præsenteret, hvordan du kan facilitere bestemt indhold og understøtte indholdsmæssige drøftelser på netværksmøderne. Det er dog vigtigt, at facilitering af indhold ikke bliver til styring eller over-

styring på indhold. Hvis du overstyrer på indhold, kommer du til at "overtage" hele ansvaret for netværksarbejdet og den retning, som netværksarbejdet går i. Og det er ikke meningen – for netværk handler netop om at åbne op for drøftelser mellem faggrupper og borgere, der har viden på området. Det er netop den åbenhed, der gør det muligt at finde nye veje og løsninger på temaet og for at netværkets deltagere og organisationen, vil løfte netværkets løsninger i flok efterfølgende. **Derfor er det væsentligt, at du som netværksleder løbende reflekterer over, hvordan du kan finde en balance mellem at facilitere på indhold og styre på indhold.**

Et greb til at undgå at overtage ansvaret for hele netværksarbejdet er at uddelegere opgaver løbende og give netværksdeltagerne ansvar i forhold til at byde ind i elementer af mødeledelsen bl.a. ved at medvirke til at udforme dagsordener, medvirke til at løse opgaver mellem netværksmøderne og lignende. **Ved at uddelegere opgaver og understøtte netværksdeltagerne i at arbejde videre med arbejdet – også mellem møderne – kan du understøtte ejerskab og engagement i netværksarbejdet.** Måske kan du sikre ejerskab et led længere ud ved at huske netværksdeltagerne på, at de kan inddrage kollegaer fra egen afdeling i at løse spændende opgaver mellem netværksmøderne også. Husk derfor at tænke i, hvordan du kan aktivere andre – kan deltagerne holde oplæg på møderne, når deres faglighed eller erfaringer er relevant frem for, at du selv holder oplæg? Kan deltagerne teste idéer af i egen afdeling eller gå på opdagelsesture mellem netværksmøder?

Tænk også i hvordan deltagerne kan involveres i selve planlægningen af netværksmøder - hvordan kan I lave referater på en god og involverende måde? Skal I lave en opsamling på mødet ved afslutning, hvor de centrale pointer fra mødet er med frem for, at referatet udsendes sidenhen – og folk enten har glemt, hvad der blev sagt på mødet, eller gik der fra med syv forskellige forståelser af det fremadrettede ar-

bejde? Kan dagsordenen på næste møde planlægges *med* netværksdeltagerne – eller kan dagsordenen være åben for forslag? Tænk i hvordan du kan sætte andre i spil ved hele tiden at uddelegere ansvar og opgaver, og på den måde aktivere på en meningsfuld måde, som samtidig anerkender netværksdeltageres faglighed og erfaringer.

**Når du uddelegerer opgaver med henblik på at aktivere deltagerne og skabe ejerskab, er det væsentligt, at du gør det på en respektfuld og anerkendende måde, så det ikke virker som en ekstra byrde, som netværksdeltageren påtager sig, men at det i stedet fremgår som en mulighed for at sætte egne kompetencer og faglighed i spil.** Når du uddelegerer opgaver kan du således sige "*Hanne, er det ikke dig, der ringer til Søren og får den aftale i hus? Du kender ham jo fra tidligere samarbejde med ham, så du kan nok kringle den lige så effektivt som sidst.*" eller "*Henrik, det kan kun være dig, der fixer den; du er vores ekspert på det område – hvornår kan du nå det til, tror du?*".

Hvis der ikke er nogen, der er mere oplagt end andre til at løse en bestemt opgave inden næste netværksmøde, kan det være fornuftigt at præsentere opgavens nødvendighed og spørge, om nogen vil påtage sig opgaven "*Det er enormt vigtigt, at vi har fået viden om det her og det her inden næste netværksmøde, for ellers kan vi ikke komme i gang med idégenerering. Er der nogen, der har mulighed for at undersøge det inden næste netværksmøde?*" Hvis ingen melder sig på banen, kan du afrunde ved at sige "*Jeg må se i min kalender om jeg har tid – ellers kan det være, at jeg lige sender en mail ud inden næste gang*". Overvej også om Sekretariat for Netværksstrukturen hjælpe, hvis ingen melder sig på banen.

### **Faciliter med øje for fremdrift**

Netværk er kendetegnet som en åben og afsøgende proces. Men der skal samtidig holdes øje på fremdrift og værdiskabelse på sigt, og det kræver, at der træffes beslutninger løbende. Som netværksleder skal du passe på med at træffe alle beslutningerne selv – på den måde

kan du komme til at overstyre på indhold og gøre det svært for netværkets deltagere at tage ansvar og aktiv del i netværksarbejdet. **I stedet for selv at træffe beslutningerne, kan du understøtte, at netværksdeltagerne træffer beslutninger – og også træffer beslutninger, som taler ind i de dagsordener, der er i kommunen. Sørg derfor for at lægge beslutningsretten ud, frem for selv at træffe beslutninger.**

Du kan facilitere, at der træffes beslutninger ved løbende at konkludere på de drøftelser, der er i netværksarbejdet. På den måde skabes der retning og fremdrift i dialogen, som i sidste ende kan lede til at netværksdeltagerne sammen kan træffe beslutning.

Hvis det er svært at træffe en beslutning, fordi der er konflikt eller tydelige interesseforskelle blandt netværkets deltagere, kan du understøtte, at netværksdeltagerne tænker i potentialer og muligheder, frem for at ende i en grøft-

tegravende beslutningsproces, hvor nogen deltagere "får ret" mens andres perspektiver fra vælges. En sådan grøftegravning kan gøre det svært at komme videre i netværksarbejdet, fordi der ikke er opbakning til de beslutninger, der er truffet blandt netværkets deltagere. Prøv derfor på at få netværksdeltagerne til at fokusere på løsningsmuligheder og stimulere en undersøgende tilgang hos deltagerne, i stedet for at lægge vægt på de interesseforskelle der er i netværket. **Din opgave som facilitator bliver derfor at udpege de muligheder, der er ved at bryde frem i netværksdeltageres drøftelse, så deltagerne klarere ser, hvad sagen handler om, og hvad der kan gøres ved den.**

Når en beslutning træffes, er det i øvrigt væsentligt at sikre, at beslutningen er truffet på et grundlag, som er tydeligt for netværkets deltagere. Mange gange vil man være villig til at arbejde videre med en beslutning, når man ved, hvilke argumenter og forhold, der gjorde, at det var den beslutning, der blev truffet og ikke en anden.

## SKAB FORUDSÆTNINGER FOR FACILITERING FRA START

Ovenstående bud på, hvordan du kan facilitere netværksarbejdet kræver et aktivt samspil fra netværksdeltagerne og et ønske om at bidrage til netværksarbejdet både under møderne, men også mellem netværksmøderne. Derfor er det væsentligt, at du som netværksleder fra start sikrer, at netværksdeltagerne har mulighed og er engagerede for at deltage og lægge ressourcer i netværksarbejdet. Der er to ting du særligt kan gøre for at sikre forudsætninger for facilitering fra start. Først og fremmest kan du lave en forventningsafstemning med netværksdeltagerne (og eventuelt deltageres personaleleder), så de fra start kan sætte ord på, hvordan de kan bidrage til netværksarbejdet, og så de ved hvilke roller og ansvar du ønsker, at de har som deltagere i netværksarbejdet. Samtidig kan du løbende gøre det let at

deltage for netværksdeltagerne ved at mønstre god mødeledelse. De to greb beskrives herunder.

### Afstem forventninger fra start

**Det er vigtigt, at du som netværksleder sikrer, at roller og ansvarsfordeling i netværksarbejdet fra start er forventningsafstemt, så netværksdeltagerne ved hvilke forventninger du har til dem, og så du ved hvilke forventninger netværkets deltagere har til dig.** Det er individuelt, hvordan man ønsker at forventningsafstemme. Du kan bl.a. gøre det løbende, når du finder netværkets deltagere, men du kan også gøre det på første netværksmøde. Her kan du bl.a. fortælle om netværk som arbejdsform, og fortælle hvordan de enkelte deltageres faglighed og perspektiver er væsentlige for, at net-

værksarbejdet lykkes. At du er her for at processe og facilitere, men at det kun er sammen og med fælles indsats, at der kan skabes nye, værdifulde løsninger på temaets udfordring. Overvej hvad der er vigtigt for dig at sige på første netværksmøde eller i mødet med netværksdeltagere. Hvilke forventninger har du til netværksdeltagerne og hvad er tidsperspektivet og forventningerne til netværksarbejdet? På [medarbejdersiden](#) under netværksmodellen kan du finde et eksempel på, hvordan andre netværksledere har præsenteret sig selv og netværksarbejdet på det første netværksmøde via et power point show. Brug gerne power point-showet som skabelon, hvis du vil forventningsafstemme på første møde, hvor netværksdeltagerne er samlet.

### **Gør det let at bidrage**

Det er dit ansvar som netværksleder at gøre deltagerne i stand til at kunne bidrage hver gang de medvirker på et netværksmøde. Det handler om, at du skaber forudsætningerne for, at deltagerne kan bidrage ved deres tilstedeværelse. Men hvordan gør man lige det?

**I virkeligheden er det ret simpelt – det handler om god mødeledelse - at forberede de deltagende på, hvad der skal ske, og hvad de skal være en del af på det enkelte netværksmøde.**

Det kan f.eks. være en velbeskrevet mødeindkaldelse og en detaljeret dagsordensbeskrivelse til møder og workshops, så deltagerne kan forberede sig til netværksarbejdet. Beskriv hvordan deltagerne kan forberede sig før mødet, og hvad formålet med mødet er.

Samtidig kan du sikre, at deltagerne har den nødvendige viden og flere perspektiver inden for emnet for at bidrage til netværksarbejdet. Du kan f.eks. tage netværksdeltagerne med på oplevelsestur i kommunen, tage dem med ud og møde borgerne eller besøge andre kommuner, hvor man gør noget anderledes. Du kan også tilknytte læsemateriale med relevans for workshoppen eller mødet f.eks. en artikel, som er relevant for temaet, en rapport eller undersøgelse med interessante eller tankevækkende resultater i forhold til temaet eller lignende. Skriv eventuelt en læsevejledning – hvorfor er materialet vigtigt for mødet, og hvad skal deltagerne være særligt opmærksomme på, når de læser det?

## LEDELSE MED VÆRDISKABELSE OG EVALUERING FOR ØJE

Når du leder et netværk, som skal udvikle og realisere innovative idéer, skal du have fokus på at skabe værdi og løbende have øje for evaluering i netværksarbejdet, så værdien og effekten af netværkets idéer er tydelig.

I dette afsnit beskrives, hvorfor værdi og evaluering skal inddrages allerede fra begyndelsen af netværksarbejdet. **Værdi og evaluering går hånd i hånd med netværksledelse, da en evaluering skal bruges til at påvise den værdi,**

**som netværkets idéer skaber samtidig med, at et løbende fokus på evaluering kan styrke arbejdet med værdi.** I dette afsnit beskrives først ledelse med værdi for øje. Herefter udfoldes evaluering af værdi.

### LEDELSE MED VÆRDI FOR ØJE I NETVÆRK

Den offentlige sektor har en central og vigtig opgave i at bidrage til et godt, stabilt og velfungerende samfund – og det kræver et blik for mange bundlinjer. I Albertslund Kommune er der derfor lagt vægt på, at netværk kan være med til at skabe værdi på flere bundlinjer. Blandt andet kan netværk medvirke til, at borgernes oplevede kvalitet af velfærd øges, at der skabes effektive og koordinerede arbejds-gange og innovation. Samtidig er netværk særligt velegnede til at skabe nye samarbejder med borgere, virksomheder og andre eksterne samarbejdspartnere, som giver plads til, at borgerne i højere grad kan selv og får glæde af at være med til at udvikle velfærden, både i den individuelle velfærd og i forhold til at deltage som aktive medborgere, der tager initiativ og medvirker til at udvikle samfundet – f.eks. gennem etablering af byhaver, kulturelle arrangementer og lignende. Værdi kan også være økonomisk værdi – at vores opgaveløs-

ning bliver mere effektiv og bedre til at håndtere borgernes behov på en billigere og smartere måde. Kompetenceudvikling og kulturforandring i måden vi arbejder på i kommunen er ligeledes en vigtig værdi i kommunen. **En del af netværks værdiskabelse er således at bidrage til nye arbejdsgange og en involverende og samskabende kultur i organisationen.** Derfor er det vigtigt, at du og dine netværksdeltagere trækker de nye kompetencer med hjem i basis, arbejder på nye måder og inspirerer kollegaer og ledere til det samme. **På den måde skaber netværksarbejdet både værdi i form af de løsninger, der udvikles i netværksarbejdet, men også værdi som ringe i vandet, når du og netværkets deltagere arbejder på nye måder i basis.**

I organisationen er der peget på 11 værdier, som netværk er særligt velegnet til at skabe. De er beskrevet yderligere på næste side og findes ligeledes til print på medarbejdersiden.

#### Værdier netværksarbejde er særligt velegnet til at skabe

- Øget oplevet kvalitet for borgeren
- Effektivitet
- Helhedsorienteret og koordineret velfærd
- Innovation
- Stærke relationer og kendskab til hinanden
- Mestring og borgere som medproducent af egen velfærd
- Nye samarbejder
- Balancering af interesser
- Medarbejdertrivsel og kompetenceudvikling
- Borgerdeltagelse
- Aktivt medborgerskab og borgerdrevne initiativer



## Beskrivelse af de værdier, som netværk er særligt velegnet til at skabe

### Øget oplevet kvalitet for borgeren

At skabe løsninger som tilfredsstillende eller øger borgerens oplevede kvalitet af den nuværende velfærdsservice. Det handler om at understøtte, skabe eller forandre servicen, med henblik på at de borgere der benytter sig af serviceydelsen oplever at kvaliteten øges.

### Effektivitet

Der kan skabes en effektiv offentlig sektor, som sikrer sparsommelighed og en omkostnings-bevidst velfærdsproduktion med øje for fælles ressourcer: at kommunen f.eks. bruger viden og kompetencer der findes på tværs af afdelinger og fagprofessionelle, frem for ekstern konsulentbistand, at der tænkes på tværs af budgetter og medarbejderressourcer, at der bruges bygninger omkostningsbevidst og sikres rettidighed. Formålet er at sikre at service-ydelser skaber effekt som svarer overens med ydelsens omkostning (value for money).

### Innovation

Der kan skabes nye løsninger, som sikrer at kommunen er fleksibel og evner at tilpasse sig samfundets konstante ændringer og udvikle løsninger på komplekse problemstillinger. Det kræver risikovillighed og at der testes løsninger, hvis udfald ikke kendes på forhånd og som potentielt kan fejle undervejs. Innovation kan f.eks. være i form af nye serviceydelser, nye organiseringer, nye produkter.

### Borgerdeltagelse

Der kan skabes forudsætninger for at borgerne kan deltage og bidrage til at udvikle den offentlige politik og service. Som offentlig sektor og politisk organisation har vi brug for borgernes perspektiver hvis vi skal lykkes. Det fordrer at vi fremmer borgernes deltagelsesmuligheder i de demokratiske processer og understøtter et politisk samspil med byen og borgerne.

### Mestring og borgere som medproducenter af egen velfærd

Der kan skabes rum og kompetencer til at borgere kan medskabe deres egen velfærd. Det handler om at udvikle strukturer, medarbejderkompetencer og arbejds gange, som inddrager borgere i udvikling af egen velfærd og sikrer at den fagprofessionelle og borgeren sammen finder ud af, hvordan borgeren kan styrkes til at mestre eget liv, opnå selvstændighed og selvhjulpethed.

### Medarbejdertrivsel og kompetenceudvikling

Der kan skabes trivsel for medarbejdere, så de oplever mening og entusiasme i arbejdslivet, bliver mere produktive og mere innovative. Der kan skabes forudsætninger for at ansatte lærer, skaber viden og udvikler sig professionelt.

### Helhedsorienteret og koordineret velfærd

Der kan skabes helhedsorienteret og koordineret velfærd, med henblik på at skabe en sammenhængende velfærd for de borgere, hvis borgerforløb går på tværs af kommunens afdelinger. Det kræver nye arbejds gange og tværgående strukturer med henblik på koordinering, så borgerne oplever helhedsorienteret velfærd i mødet med kommunen.

### Nye samarbejder

Der kan skabes nye samarbejder mellem velfærdsinstitutioner/administration og byen/samfundet, så byen/samfundet er med til at udvikle velfærd, samproducere og levere velfærd. Det kan bl.a. være samarbejder mellem velfærdsinstitutioner og foreningslivet, interesseorganisationer, vidensinstitutioner, frivillige osv. Det ses f.eks. med Natteravnene som supplerer politiet i at skabe tryghed i nattelivet eller når foreningslivet bidrager til kommunens arbejde med udsatte unge.

### Aktivt medborgerskab og borgerdrevne initiativer

Der kan skabes forudsætninger for borgerdrevne initiativer, ved at kommunen faciliterer, opfordrer til og understøtter aktivt medborgerskab og borgerdrevne initiativer. Det handler om at styrke borgernes mulighed og kompetencer til at skabe og drive initiativer der bidrager til fællesskabet, og som kræver at kommunen er responsiv og understøttende.

### Balancering af interesser

Der kan skabes løsninger der i tilstrækkelig grad tilfredsstillende alle involverede og balancerer interesserne hos de deltagende. Alle deltager fordi de er berørte eller har noget på spil i sagen, og der er gensidig afhængighed for at finde en fælles løsning. Det skaber stabilitet når der findes fælles løsninger som tilfredsstillende de berørte.

### Stærke relationer og kendskab til hinanden

Der kan skabes relationer mellem kommune og borgere, relationer internt i kommunen og relationer mellem forskellige borgergrupper i samfundet. Dannelsen af relationer er med til at skabe kortere afstand mellem mennesker, et større netværk at aktører med forskellig viden og kompetencer, større handlekraft i byen og i kommunen, samt hurtighed og fleksibilitet i arbejds gange.

### Andre...

Og så er der også mange flere værdier, som de enkelte netværk fremmer og skaber, og som er specifikke dagsordener indenfor det tema, der arbejdes med. Måske skal du også have øje for dem?

## Hvordan bruges værdi egentlig i netværksarbejdet og i netværksledelse?

### Værdi skaber retning

På forrige side blev der præsenteret en række værdier, som netværk er særligt velegnet til at. De værdier kan bruges til at skabe retning i netværksarbejdet, så du kan lede netværket bevidst mod værdiskabelse. Værdierne er udformet, så de kan danne et fælles sprog på tværs af velfærdsområder og bruges af alle netværksledere. Når du skal bruge værdierne som retning, handler det således om at finde ud af, hvad der er vigtigt for dine netværksdeltagere, din referenceleder, og hvad der er på dagsordenen i det velfærdsområde, som du beskæftiger dig med i netværksarbejdet. **Derfra handler det om at dykke ned i og udfolde værdierne i forhold til jeres netværkstema:**

- *Hvad betyder innovation i forhold til jeres tema?*
- *Hvad er oplevet kvalitet for borgerne på temaets velfærdsområde?*
- *Hvordan kan man koordinere arbejds-gange og involvere borgerne i at udvikle og levere velfærd i fællesskab på temaet?*

På den måde kan værdi skabe retning og være en ramme, som du kan lede ud fra i netværksarbejdet. **Det handler således om at oversætte de generelle værdier til jeres kontekst, lytte til borgerne og netværksdeltagernes holdninger og samtidig have organisationens dagsorden for øje.** I din temaskabelon, som er udviklet i Chefforum, er der allerede lagt vægt på nogle værdier, som kan være vigtige af følge i netværksarbejdet. Dem kan du tage udgangspunkt i og arbejde videre med.

### Værdi er til forhandling

**Det er dog vigtigt, at du ikke blot lægger dig fast på de værdier, som står i temaskabelonen. De værdier er et udgangspunkt – som netværksleder er det dit ansvar at få borgernes og medarbejdernes perspektiver med, så**

**du sikrer, at de løsninger der udvikles i netværksarbejdet skaber værdi for samfundet og for borgerne.** Det er f.eks. noget du allerede begynder på, når du og dine netværksdeltagere drøfter retning i netværksarbejdet i fokuseringsfasen, og når I udvikler idéer, der skal skabe den ønskede værdi og den forskel I ønsker at skabe.

Værdi er derfor til forhandling i netværksarbejdet, og forhandlingen foregår i en vekselvirkning mellem dine netværksdeltagere, borgernes perspektiver og i samarbejde med din referenceleder. **De værdier, som beskrives i din temaskabelon, er der opbakning til i Chefforum, men hvis dine netværksdeltagere og borgere italesætter andre værdier som vigtige, er det centralt, at du drøfter og forhandler værdierne med din referenceleder, så I sammen kan sætte en ny dagsorden i kommunen i forhold til, hvad der er relevant at forfølge og fremme i netværkstemaet.**

### Værdi som formidling

Værdi fungerer ligeledes som et formidlingsredskab, som gør dig i stand til at engagere organisationen og skabe opbakning til netværkets løsninger. **Du kan bruge værdi som formidling hele vejen gennem dit netværksarbejde.** Når du skal engagere og motivere folk til at deltage i netværksarbejdet uden at kunne sige nøjagtigt, hvad målet med netværksarbejdet er, kan det være nyttigt at tale om værdi, ved f.eks. at sige:

- *Formålet er at skabe **helhedsorienterede løsninger**, for de borgere som har mange indgange til kommunen*
- *Vi ønsker at fokusere på hvordan vi kan øge **borgernes oplevede kvalitet**.*

Værdi kan også bruges til at fortælle kollegaer om det du laver, eller skabe opbakning hos de medarbejdere, som arbejder med temaet i dagligdagen. Afslutningsvis kan værdi ligeledes bruges til at formidle effekten – eller de forskelle I har skabt i netværksarbejdet.

## EVALUERING STYRKER VÆRDISKABELSE

Hvad er evaluering, og hvordan hænger det sammen med netværksarbejdet? Ved at have evalueringsspektivet med fra start kan netværksarbejdet og de idéer I udvikler, løbende blive kvalificeret og værdiskabelsen kan påvises.

### Evaluering – hvad er det?

Evaluering kan karakterises som en systematisk retrospektiv vurdering af et nyt tiltag der gennemføres og den værdi det skaber. **Evaluering kan dermed bruges til at se den forskel eller effekt, som idéerne skaber.** Ved først og fremmest at have fokus på hvad der kendetegnede praksis *før* netværkets idéer blev implementeret og derefter se hvad der kendetegner praksis *efter* idéen er blevet implementeret, kan effekten af netværkets idéer påvises. Evaluering kan derfor besvare spørgsmål såsom: Har netværkets idéer skabt en forskel og hvordan? Er borgerne mere tilfredse nu? Er noget blevet lettere, billigere eller mere meningsfuldt? På den måde kan evaluering bruges til at vise den effekt, som idéerne skaber.

**Samtidig indeholder evaluering et læringselement, som gør det muligt hele tiden at kvalificere netværksarbejdet og de idéer I udvikler.** Evaluering danner derfor et handlingsgrundlag ved løbende at teste idéer og påstande af, og derigennem opnå læring, som kan kvalificere arbejdet og de idéer I udvikler.

Håndbogen er udviklet med fokus på evaluering og undervejs understøttes du til at indsamle viden, gøre refleksioner og nedskrive dine løbende opdagelser om praksis, som til slut kan bidrage til evaluering af slutproduktet af de initiativer og idéer I igangsætter. **Det er derfor gavnligt hvis du tager dig tiden til at udfylde de styringsværktøjer og refleksionsværktøjer som er i håndbogen.**

### Evaluering i netværksarbejdet

En netværksproces er kompleks og dynamisk, og derfor er der behov for, at evaluering af netvær-

kets idéer er fleksibel og tilpasses den kompleksitet og uforudsigelighed. Når der i netværksarbejdet deltager mange aktører med forskellige perspektiver og fagligheder, kan evaluering bidrage til et kvalificeret grundlag for at træffe beslutninger om det videre arbejde. **Det handler altså om at teste påstande, idéer og antagelser af – ved f.eks. at dele erfaringer og viden, læse rapporter og evidensbaseret viden, men også ved at gå på opdagelse i praksis, afprøve idéer i lille skala og finde ud af hvad borgeren egentlig tænker og mener.** Håndbogen vil lægge op til refleksion og dokumentation, som understøtter dig i at have en evalueringsskabel for øje i netværksarbejdet.

### Evalueringen med fra begyndelsen

Det er vigtigt at have evalueringsspektivet med fra starten i netværksarbejdet og gøre brug af det løbende i processen. Et tidligt fokus på evaluering målretter netværksarbejdet og understøtter en løbende kvalificering af netværkets idéer. Samtidig skaber det opmærksomhed på at indsamle et sammenligningsgrundlag i form af en nulpunktsmåling, inden testfasen igangsættes. En nulpunktsmåling handler netop om at have data eller viden om praksis, fra før en ny idé testes. Ved at vide hvad der kendetegner praksis før – både i forhold til statistik eller tal, og i forhold til de oplevelser og erfaringer som medarbejdere og borgere har i forhold til det tema, som I arbejder med, bliver det muligt at påvise forskellen efterfølgende. **Det er derfor vigtigt at have en god viden om praksis for efterfølgende at kunne dokumentere den forskel, som netværkets initiativer skaber.** Du bliver allerede klogere på praksis når du udfolder temaet, men også når du og dine netværksdeltagere går på opdagelse og snakker med medarbejdere og borgere, som arbejder med temaet. Husk derfor at skriv dine observationer og viden ned undervejs i netværksarbejdets tidlige faser, så du kan bruge dem senere i netværksarbejdet når du skal teste og planlægge fremadrettet evaluering.

## Reflekter over netværk som arbejdsform

Når du har læst introkapitlet, kan det være en god idé at følge op og reflektere over de ting, som du har læst. Herunder er et refleksionsværktøj, som klæder dig på til din nye rolle som netværksleder og det netværksarbejde, som ligger forude. Husk at genbesøge kapitlet løbende i din netværksledelse. Kapitlet indeholder grundlæggende elementer for din netværksledelse, som kan være brugbart at opfriske undervejs.

**Hvad inspirerer og motiverer dig ved at arbejde netværksbaseret?** Vær opmærksom på, at de personer du møder som netværksleder, vil være optaget af at høre hvorfor netværksarbejdet er særligt velegnet i forhold til temaet, så tænk gerne over hvilke styrker du mener, at netværk har.

**Hvor ser du dine styrker som netværksleder?**

**Hvilke kompetencer skal du særligt arbejde med, inden du påbegynder netværksarbejdet? Hvordan vil du arbejde med dem?**

**Hvordan kan du sikre dig, at du har alle netværkslederkompetencer med, hvis du ikke selv besidder dem på forhånd?** Det er vigtigt at vide, hvor dine udviklingspotentialer er, da du kan finde en co-driver, der supplerer dine ledelsesmæssige kompetencer eller drøfte udviklingspotentialerne med din personaleleder eller referencelider og på den måde få ledelsesmæssig sparring, der hvor du har brug for det.

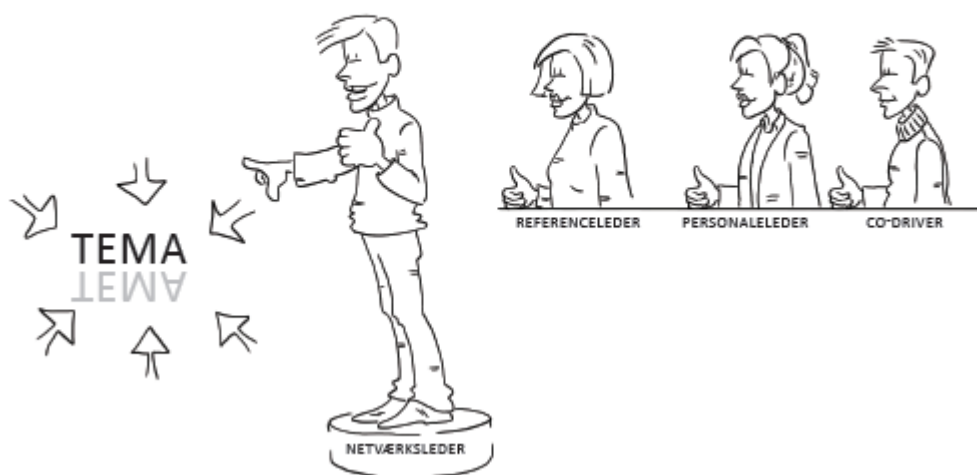
**Hvordan kan du trække de kompetencer og den arbejdsform netværk har hjem i egen afdeling, når du er færdig?** Hvilke kompetencer kan du styrke som netværksleder, og hvordan kan du bruge de nye kompetencer i din daglige opgaveløsning?

**Hvordan vil du involvere netværksdeltagerne og din co-driver i netværksarbejdet, så de trækker mindsettet og arbejdsformen fra netværk med sig hjem i basisorganisationen?** F.eks. ved at involvere dem i beslutninger og uddelegere opgaver undervejs? Eller ved at bede dem pege på medarbejdere og borgere, som er relevante at have med i netværket? Ved at beslutte hvor I skal på opdagelse og lignende?

# OPSTART AF NETVÆRKSARBEJDET

## FASE 1

Ved du hvordan du kan udfolde netværkstemaet, og på hvilken måde du skal samarbejde med din referenceleder, din personaleleder og din co-driver? I den første del af kapitlet, vil du blive præsenteret for formålet med forskellige typer af netværk, og få viden og redskaber til, hvordan du kan udfolde dit netværkstema. Anden del omhandler de samarbejdsaftaler, som er vigtige at have med din personaleleder, din referenceleder og co-driver, så du får de bedste betingelser for din netværksledelse. Læs begge afsnit, og bliv klar til at opstarte netværksarbejdet.



## UDFOLD NETVÆRKSTEMAET

Når du udfolder det 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 muligheder, som gør dig i stand til at lede netværket mod nye løsninger.

Et godt sted at starte netværksarbejdet er at få greb om netværkets tema og sætte dig ind i det område, som du skal være netværksleder på. Når du får netværkstemaet, er temaet allerede blevet beskrevet, du har fået en referenceleder og Chefforum har prioriteret, at netop dette tema skal løses i netværk. Din nuværende temabeskrivelse fungerer som **afsæt** for netværksarbejdet og er ét perspektiv på den udfordring eller mulighed, som du arbejder med. **Som netværksleder er det derefter din opgave at udfolde temaet yderligere og få flere perspektiver på, så du og organisationen kan tænke nyt om temaets udfordringer og muligheder.**

Når du har foldet temaet ud, tal igen med din referenceleder - spiller temaet ind i kommunens dagsorden? Er det politiske niveau inddraget? Når du har fundet dine netværksdeltagere, skal deres viden også i spil i temaudfoldelsen. At folde temaet ud er derfor noget, der gøres løbende når du sammen med andre bliver kloge på temaet.

**I det følgende kan du læse om et godt netværkstema og netværkstyper, mens du får inspiration til metoder du kan bruge, når du folder et tema ud. Sidst i afsnittet er en skabelon, som du kan bruge til udfoldelsen af temaet.**

### DET GODE NETVÆRKSTEMA

Gode netværkstemaer kan indholdsmæssigt se meget forskellige ud, beskæftige sig med forskellige velfærdsområder og indeholde forskellige forventninger til den værdi som netværket kan skabe.

**Et godt tema er med til at fremme et godt netværksforløb og understøtter, at netværket skaber værdi og engagement.** Der er 7 karakteristika, som er til stede i et godt tema, og som

er relevante at tage stilling til, når du udfolder dit tema for at sikre at netværksarbejdet.

Når du læser de 7 karakteristika kan du med fordel tage stilling til om de er tydelige i dit tema, så du kan kvalificere temaet ud fra dem.

**Er de 7 karakteristika tydelige i dit tema? – Hvis ja, hvordan? Hvis nej, hvordan kan karakteristikaet blive tydeligere når du udfolder temaet?**

#### 7 karakteristika for det gode netværkstema

- Kan temaet potentielt skabe **bedre velfærd for borgeren** eller øget kvalitet i løsningerne i mødet mellem kommunen og borgere?
- Indeholder temaet en **aktuel udfordring** eller er en **aktuel dagsorden** af stor betydning for kommunen: Er der et reelt behov for og et ønske om at få udfordringen løst i organisationen, både i top og bund?
- Er temaet **tværgående**: Temaet kan ikke løses i en enkelt enhed. Kan arbejdet med temaet potentielt skabe nye relationer og øge samarbejdet på tværs i organisationen?
- Rummer temaet **stor kompleksitet**? Det er svært at definere og finde løsninger på og har derfor et måløgende fokus, idét den gode løsning ikke kendes på forhånd.
- Har det potentialet til at generere **ny læring**?
- Giver temaet anledning til **innovation**? Temaet har potentiale til, inden for de fastsatte rammer, at skabe nye og bedre løsninger til måden vi normalt arbejder på og har et vist økonomisk potentiale.
- Giver temaet anledning til **inddragelse af nye perspektiver**? Hvilke borgere, virksomheder, interesseorganisationer m.fl. kan bidrage til at udvikle nye løsninger indenfor temaet?



## NETVÆRKSTYPER

Når du får et netværkstema, er det ofte allerede blevet drøftet, hvilken type netværk, temaet skal udvikles og løses i. **Netværkstypen har indflydelse på hvilken type løsninger, der forventes i netværksarbejdet.**

**Din netværkstype er ligeledes relevant for det tidsmæssige omfang for netværksarbejdet og relevant for hvordan netværket kobles til basis.** Hav derfor din netværkstype for øje, når du udfolder dit tema i temabeskrivelsen.

Hvis dit tema f.eks. løses som et velfærdsnetværk, er der andre forventninger til netværkets løsninger, end hvis temaet løses i et innovationsnetværk.

I innovationsnetværk forventes radikale innovationer, som kræver længere tid i netværket, mens der i velfærdsnetværk er fokus på hverdagsinnovation og udvikling af nye løsninger, hvor borgerne involveres mere i den daglige drift og kommunen i højere grad koordinerer arbejdsgange, som skaber værdi i mødet mellem kommune og borgere.

Når du udfolder dit tema og bliver klogere på området, kan det være at du får viden, som gør at du tænker at dit tema ikke passer til den netværkstype, som du arbejder indenfor. I så fald er det vigtigt, at du drøfter det med din referenceleder og Sekretariatet for Netværksstrukturen.

### De tre netværkstyper

#### Innovationsnetværk

Formålet med innovationsnetværk er at skabe **radikal innovation** og udvikle **fremtidens løsninger** med udgangspunkt i politiske visioner og strategier (f.eks. Urban Farming i Albertslund Kommune). Det forventes, at innovationsnetværk skaber omfattende forandringer og radikalt nytænker måden vi hidtil har gjort tingene på. Idét innovationsnetværk tager udgangspunkt i politiske visioner og strategier og potentielt kan skabe gennemgribende forandringer, kobles netværket via referenceleder på direktørniveau. I det omfang innovationsnetværk spiller op til det politiske niveau, kobles det til innovationsudvalg.

#### Velfærdsnetværk

Formålet med velfærdsnetværk er at skabe **hverdagsinnovation** og udvikle god og effektiv **borgernær velfærd** gennem borgerinvolvering, helhedstænkning, bedre arbejdsgange og relationel koordinering mellem afdelinger. Det forventes, at velfærdsnetværk udvikler løsninger, der forbedrer eksisterende løsninger og nytænker måden hvorpå vi koordinerer, bruger de ressourcer, som allerede findes i kommunen og udvikler nye samarbejder med borgerne. Velfærdsnetværk kobles til en referenceleder fra CF. I det omfang velfærdsnetværk spiller op til det politiske niveau, kobles det til fagudvalg eller innovationsudvalg.

#### Læringsnetværk

Formålet med læringsnetværk er at **generere viden** inden for et område, som organisationen ønsker at sætte på dagsordenen, hvor vi pt. ikke har nok viden, f.eks. deleøkonomi eller frivillighed. Det forventes, at læringsnetværk skaber læring og kompetenceudvikling gennem videndeling på tværs af faggrupper i organisationen og med andre aktører fra det omkringliggende samfund. Netværkets deltagere er hver især forpligtigede på at sætte den genererede viden i spil i egen basis. Læringsnetværk er koblet til CF, særligt ved to nedslag: Igangsættelse og afslutning af netværk.

## METODER TIL AT UDFOLDE NETVÆRKSTEMAET

**Processen mod at udfolde et netværkstema handler først og fremmest om at undre sig, være nysgerrig og se muligheder og potentialer i netværkstemaet.** Hvad undrer dig i temaet? Hvad har du brug for at vide mere om? Hvor kan du finde nye perspektiver eller nye vinkler på temabeskrivelsen? Som netværksleder og udefrakommende, kan du sætte dit undersøgende blik i spil ved at stille spørgsmål til arbejdsgange, normer og kulturer i måden, der arbejdes på området. Når du udfolder temaet kan du stille skarpt på de mennesker, rutiner, normer eller arbejdsgange som temaet drejer sig om:

- Hvilke perspektiver har borgerne og deres pårørende på temaet?
- Hvad siger medarbejdere og ledere?

- Hvordan er de nuværende arbejdsgange – bliver der koordineret og samarbejdet mellem de relevante afdelinger? Involveres borgerne aktivt i det daglige arbejde på området?
- Hvad siger interne evalueringer og intern dokumentation i forhold til temaet?
- Hvilke strategier er der på området i kommunen og er der nye initiativer og projekter, som du kan koble netværket til?
- Hvordan har andre kommuner gjort og hvad siger forskningen om temaet?

Der er flere metoder du kan bruge til at udfolde dit tema nærmere. I det følgende beskrives markvandring som metode, hvorefter metoder til at afsøge eksisterende viden præsenteres.

## MARKVANDRING OG AFSØGNING AF EKSISTERENDE VIDEN

### Markvandring

Når du skal finde nye perspektiver på dit tema, kan du tage på markvandring. **En markvandring handler om at komme ud i marken – komme ud der hvor tingene sker, tale med og observere de personer, som berøres af dit netværkstema.** Det kan både være offentligt ansatte medarbejdere og ledere, borgere og pårørende. En markvandring 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.

**Markvandringen er en stikprøve** – Markvandring er en måde at gøre sig klar til netværksarbejdet og udfolde temaet og kan ligge et godt grundlag for det fortsatte netværksarbejde. Sidenhen kan du også tage dine netværksdeltagere med på opdagelse ud i marken, når I sammen udfolder temaet yderligere.

**Brug 1 eller 2 intensive dage** til din markvandring. Kom ud og se, hvad der foregår i marken og udforsk det med et undrende og afsøgende

blik – hvad bliver du overrasket over? Hvad får du øje på, når du kommer ud i marken? Tag gerne en co-driver med dig, og lav, hvis du kan og det er relevant, en aftale med en medarbejder om at få en rundvisning. På den måde kan du lettere finde modet til at komme væk fra skrivebordet. **Når du tager på markvandring er der mange metoder du kan gøre brug af.** Læs om nogle af metoderne på næste side, og om hvordan de kan bruges til at udfolde temaet.

**Dokumenter din markvandring** - tag billeder, skriv noter undervejs og dokumenter dine opdagelser. Så kan du sætte din viden i spil løbende i netværksarbejdet.

### Afsøgning af eksisterende viden

Du kan altid afsøge viden via internettet og det er et rigtig godt sted at starte. Her kan du undersøge hvad andre kommuner, virksomheder eller organisationer har gjort i arbejdet med samme tema. **En simpel googlesøgning kan være nok: Hvilken viden er der i forvejen på området? Hvad siger forskningen i forhold til**



### at finde vinkler på emnet? – vi søger ikke løsninger i denne fase. Hvordan gør andre?

Når du skal udfolde temaet, er det også relevant at vide, hvad vores interne dokumenta-

tion og evalueringer siger om temaet. Tag kontakt til en kollega, der arbejder på området, for at indhente viden om den eksisterende praksis i kommunen og få blik for temaets omfang.

## METODER TIL MARKVANDRING

### Tal med en ny medarbejder

Måske er der lige blevet ansat en ny medarbejder i den afdeling eller institution, som du gerne vil vide mere om? Tal med personen – er der noget i organisationen, som personen har lagt særligt mærke til, noget personen undrer sig over, både i forhold til kontakten til borgeren eller den daglige arbejdsgang?

I dialogen kan du blive opmærksom på de rutiner og arbejds mønstre, som præger afdelingen, men som hverdagen og vanen har gjort usynlige for dem, der har arbejdet sådan længe. En ny medarbejder er derfor en god indgangsvinkel til at få nye perspektiver på temaet.

### Følg en medarbejder

Følg en medarbejder fra en anden afdeling eller en institution i kommunen, som om du var i praktik eller under uddannelse. Her har du mulighed for både at observere, indgå i løbende dialog og blive klogere på medarbejderens arbejdsgang.

Er der noget som du undrer dig over? Hvad er din kollega optaget af i hverdagen – hvad fungerer og hvad fungerer ikke? Dine nye øjne på afdelingen i samspil med medarbejderens ekspertise, kan skabe en god dialog om det du undres over løbende og kan give dig nye perspektiver på netværkstemaet.

### Fluen på væggen

Besøg en afdeling eller en institution i kommunen, som er relevant for dit tema. Vær fluen på væggen i afdelingen – observer hvad der foregår, og hvordan der er indrettet.

Er der noget, der undrer dig? Tænk over hvilke arbejdsopgaver de løser. Er der noget, der overrasker dig i forhold til dem eller den måde det gøres? Forestillede du dig, at man arbejdede på en anden måde og hvorfor? Du kan besøge afdelingen en hel dag, men også nøjes med 3 timer. Det vigtigste er, at du går undrende til værks og får ny viden og nye perspektiver til netværkstemaet.

### Tal med borgeren

Borgerens perspektiv er centralt for netværksarbejdet og derfor er det oplagt at undersøge hvad borgeren tænker. Besøg en daginstitution, en ungdomsklub eller et plejecenter (hvad end der er relevant for temaet) og find ud af, hvilke perspektiver borgerne har på temaet – hvad synes de er vigtigt at have for øje?

Borgernes perspektiv er vigtigt, når du udfolder et netværkstema. Brug borgerne til at se kommunens velfærd med borgernes øjne – vi ved først, hvad borgeren synes, når vi har spurgt.


### ”Hvem synes du jeg skal tale med?”

**Uanset om du går på markvandring eller afsøger eksisterende viden, kan du altid spørge dem du er i kontakt med, hvem de vil anbefale dig at kontakte, om de kender nogle, som ved noget om temaet eller er relevante for temaets udfoldelse.** Måske finder du dine netværksdeltagere eller din co-driver mens du folder temaet ud?

Når du udfolder dit netværkstema, skal du tage udgangspunkt i det netværkstema du har fået fra chefforum og din referenceleder. Arbejd videre med temaet i skemaet på næste side hver gang du får mere viden.

**Redskabet kan bruges i løbet af hele netværksarbejdet og kan danne udgangspunkt for løbende drøftelser med din referenceleder om temaet, og hvor I bevæger jer hen i netværksarbejdet.**

## Udfold dit netværkstema

<b>Forslag til netværkstema:</b>
<b>Hvorfor tænker, du at temaet er interessant?</b>
<b>Hvad er udfordringen og hvilke konsekvenser har den for målgruppen?</b>
<b>Hvad er potentialerne eller drømmen? (Vi spørger ikke til løsningen)</b>
<b>Hvilken værdi kan arbejdet med temaet skabe og for hvem?</b>
<b>På hvilke områder/afdelinger er temaets udfordring synlig/mærkbar – og hvordan?</b>
<b>Hvem har bidraget til at beskrive temaet? (Hvilke perspektiver har du fået med i temabeskrivelsen, har du drøftet udfordringen eller temaet med borgere, temaets målgruppe, kollegaer, virksomheder m.fl. – og i så fald hvem?)</b>
 <i>Hvilken viden har du nu efter udfoldelsen af netværkstemaet? Husk at explicitere og dokumentere dine overvejelser – det kan både hjælpe med at kvalificere dem og skabe grundlag for jeres evaluering.</i>

**Husk løbende at drøfte temaet og "skære det til" med din referenceleder**

## DRØFT DINE SAMARBEJDSAFTALER SOM NETVÆRKSLEDER

Mandatet til netværksledelse skabes i et samarbejde med din referenceleder, din personaleleder og din co-driver. Mandatet handler om jeres samarbejdsaftaler og de roller, som I hver især har i forhold til netværksarbejdet og netværksledelsen.

**Dine samarbejdsaftaler er noget af det første du skal have på plads**, når du påbegynder din netværksledelse. Måske har du allerede talt med din referenceleder og personaleleder om netværket og jeres roller? Måske har du allerede fundet en co-driver, som kan supplere dine kompetencer som netværksleder?

Hvis ikke, beskrives det heri, hvad du skal være opmærksom på, når I drøfter jeres samarbejde. **Det handler om at blive klar på jeres roller og om hvordan du, din referenceleder, personaleleder og co-driver skal samarbejde om netværksarbejdet og sammen skabe forudsætningerne for din netværksledelse.** Dine samarbejdsaftaler kan ses som en form for styringsværktøj til at tilpasse roller, uddelegere ansvar og forventninger, så det passer til dine behov som netværksleder og dine samarbejdspartners behov. Dine samarbejdsaftaler er derfor et vigtigt grundlag for netværkets forløb.

Hvordan kan din referenceleder, din personaleleder og co-driver bedst understøtte dig i netværksarbejdet? Hvilke aftaler om samarbejde og roller skal I have på plads inden du for alvor

begynder netværksarbejdet? Hvornår og hvordan mødes I? Hvordan kan I sammen skabe forudsætningerne for et godt forløb?

Undervejs i kapitlet tydeliggøres det, hvordan I hver især er væsentlige i forhold til at understøtte hinanden gennem løbende samarbejde. I afsnittene er der skabeloner til skriftlige samarbejdsaftaler om jeres samarbejde, hvor I sammen kan skrive de væsentligste aftaler. **Du skal aflevere personaleleder-pjecen og referenceleder-pjecen til hhv. din personale- og referenceleder, så de inden drøftelsen kan reflektere over deres rolle, og hvordan de kan understøtte dig.**

**Vi anbefaler, at du læser kapitlet og bruger refleksionsøvelserne heri, inden du sammen med din referenceleder, personaleleder og co-driver drøfter mandatet og jeres samarbejde.**

Sekretariat for Netværksstrukturen har mange erfaringer fra tidligere netværk, som kan være brugbare til at finde det rette samspil med din personaleleder, referenceleder og co-driver. **Sekretariatet for Netværksstrukturen giver gerne sparring til dine drøftelser.**

## SNAK MED DIN PERSONALELEDER

**I din snak med din personaleleder er det særligt relevant at I:**

- 1) Planlægger en tidsmæssig balance mellem dine opgaver i basis- og netværksarbejdet,**
- 2) Aftaler hvornår du er i Sekretariatet for Netværksstrukturen, og**
- 3) Drøfter hvordan dine kompetencer som netværksleder og tværgående medarbejder kan blive bragt i spil i afdelingen og i organisationen.**

### 1) Tidsmæssig balance

Dit netværksarbejde vil i perioder tage tid fra dine andre opgaver. Erfaringer fra tidligere netværksarbejde viser, at det kan være udfordrende at balancere opgaver i netværk og i basis, hvis det ikke er planlagt med personalelederen. **For at I sammen kan planlægge dine arbejdsopgaver bedst muligt, kan du forberede dig bl.a. ved at tage udgangspunkt i den forløbsbeskrivelse**, som findes på siden inden refleksionsspørgsmålene. Jo mere konkret du kan være omkring det forventede tidsforbrug, jo

lettere kan du og din personaleleder sikre en tidsmæssig balance mellem dine opgaver. Drøft ligeledes hvilke ønsker din personaleleder har i forhold til at følge netværkets fremdrift og tidsforbrug, og hvordan I samarbejder om, at tidsforbruget er svarende til netværksarbejdets omfang.

## 2) fysisk placering

Når du arbejder i netværk, er der en arbejdsplads til dig i Sekretariat for Netværksstrukturen. Den fysiske placering i sekretariatet gør det lettere at holde den tidsmæssige balance mellem opgaver i basis og netværk. Samtidig er der bedre mulighed for løbende sparring og understøttelse fra Sekretariatet for Netværksstrukturen og dine netværkslederkollegaer. **Overvej hvornår du arbejder intensivt på netværket ud fra forløbsbeskrivelsen (som kommer senere i afsnittet) og aftal med din personaleleder, at du i de perioder sidder fysisk placeret hos sekretariatet.**

## 3) Kompetenceudvikling

Det er også vigtigt at drøfte, hvordan din kompetenceudvikling kan sættes i spil fremadrettet. **Netværksledelse er et kompetencetræk, som potentielt skal komme din afdeling og resten af organisationen til gavn fremadrettet.**

Som netværksleder får du bl.a. blik for det tværgående, evne til at se nye veje i opgaveløsningen og kompetencer til at facilitere innovationsprocesser. Kompetencen strækker sig altså længere ud end det enkelte netværk. Derfor er det relevant, at du og din personaleleder drøfter, hvordan I kan bringe dine kompetencer i spil.

Drøft med din personaleleder, hvordan dine kompetencer kan sættes i spil, og hvordan din personaleleder kan følge din kompetenceudvikling. Skal I holde møder om netværket løbende? Skal du præsentere netværksarbejdet på afdelingsmøder? **Overvej hvordan I kan organisere et samspil, som gør netværket vedkommende for din leder og din afdeling. På den måde kan du aktivt være med til at sprede mindset og arbejdsmetoder til dine kollegaer, så du medvirker til den kulturforandring, som organisationen ønsker med den netværksbaserede organisation.**

Senere i kapitlet vil du finde et refleksionsværktøj, som gerne skal gøre dig klar til din snak med din personaleleder. I boksen herunder kan du læse, hvilken rolle din personaleleder har ift. dit netværksarbejde

## Personalelederens rolle i den netværksbaserede organisation

- **spotter ledertalenter** i afdelingen og medarbejdere med tværgående kompetencer.
- skaber **tid** til netværksarbejdet ved at **tilrettelægge den daglig drift** og opgaver i basis, både for netværksleder og netværksdeltagere fra afdelingen.
- **opfordrer medarbejdere til at deltage** i netværksarbejde med relevans for afdelingen.
- skaber tydelighed om **prioritering** af netværksarbejdet ift. medarbejderens opgaver i basis.
- **udviser interesse** for medarbejderens netværksledelse, netværksdeltagelse og netværksarbejde.
- skaber **opmærksomhed og viden om netværk** i afdelingen, ved bl.a. at opfordre medarbejdere som leder og deltager i netværk til at præsentere netværksarbejdet på afdelingsmøder.
- **anerkender medarbejderens opgaveløsning** i netværksarbejdet og den daglige opgaveløsning i basis.
- understøtter at **medarbejderens resultater i netværksarbejdet synliggøres** i afdelingen løbende.
- har **fokus på medarbejderens kompetenceudviklingen** og **sætter den i spil** i afdelingen.
- har fokus på medarbejderens netværksarbejde, netværksledelse og netværksdeltagelse i **PULS-samtaler**.

## FORLØB OG RESSORCETRÆK I NETVÆRK

Når du planlægger drøftelsen med din personaleleder og forbereder dig på netværksarbejdets tidsmæssige omfang, kan du tage udgangspunkt i forløbsbeskrivelsen på netværk og et konkret eksempel på test af netværksløsninger herunder. **Forløbsbeskrivelserne er et tidsmæssigt estimat for faserne i netværksarbejdet, herunder indhold og tidsforbrug**

Eksemplerne herunder er lavet på baggrund af et **velfærdsnetværk**. **Alle netværksforløb er forskellige**, og derfor er forløbsbeskrivelsens formål blot at inspirere og understøtte netværksledere i at styre og planlægge netværksarbejdet. **Der er dog en forventning om, at netværk er gået ind i testfasen efter ca. et halvt år, og at testen f.eks. kan foretages over 8 uger.**

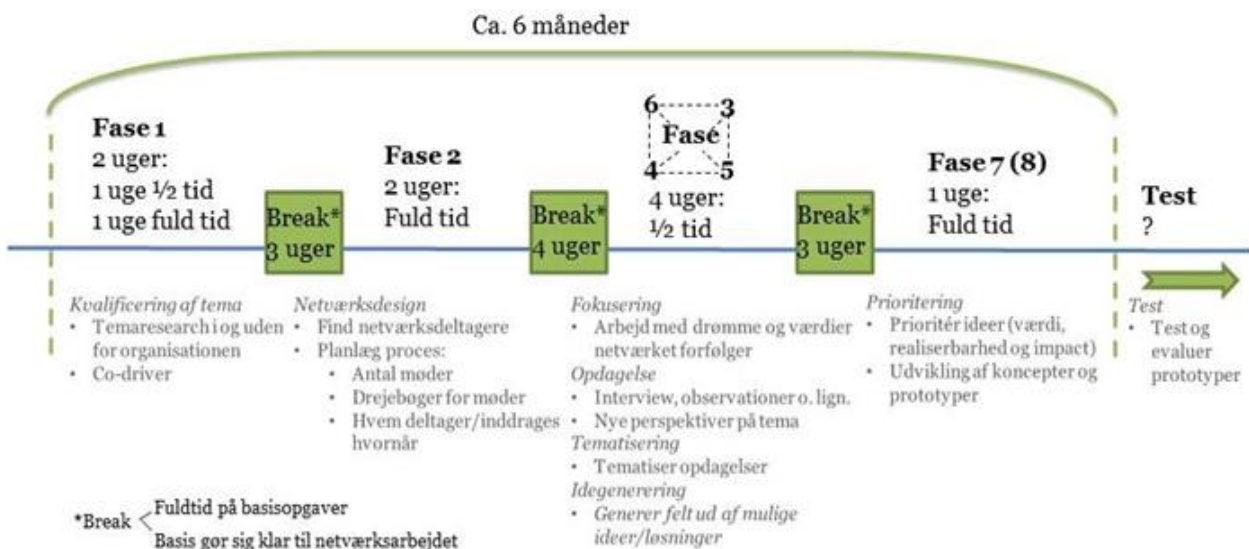
Det bliver også klart ud fra forløbsbeskrivelsen, at grunden til at netværksarbejdet tager tid, er at der også løftes basisopgaver undervejs i netværksarbejdet. I eksemplet herunder er der indsat *breaks*, hvor netværkslederen arbejder i basis og *gør sig klar* til netværksarbejdet. Breakenes omfang influerer på netværkets varighed.

**Er du netværksleder på andre netværkstyper?** **Innovationsnetværk** har samme faser som vel-

færdsnetværket, som er eksemplificeret herunder. Tidsestimeringen er dog anderledes. Drøft netværksforløbet med Sekretariatet for Netværksstrukturen - vi har erfaringer med innovationsnetværks tidsmæssige omfang, som kan være nyttige.

Hvis du i stedet er netværksleder på et **læringsnetværk**, kan du finde en forløbsbeskrivelse for læringsnetværk i [håndbogen for læringsnetværk](#), som findes på hjemmesiden under Netværksmodel.

Herunder og på de næste sider finder du, som sagt, eksempler på tidsforbrug og ressource-træk i netværksarbejdet, hvor der både er en overordnet forløbsbeskrivelse på velfærdsnetværk samt et konkret eksempel fra et netværk vedrørende samarbejde med pårørende i ældreplejen. Eksemplet illustrerer hvordan forløbsbeskrivelsen kan se ud i det enkelte netværk. Efterfølgende er et eksempel på test af netværksarbejdets løsninger fra et andet netværk. Efter eksemplerne er et refleksionsredskab, som du kan bruge inden din drøftelse med din personaleleder, samt en skabelon til din samarbejdsaftale med din personaleleder. Skabelonen skal du medbringe på mødet med din personaleleder, så I sammen kan drøfte jeres aftaler og forventninger til tidsforbrug og ressource-træk.



## Eksempel på planlagt og udført netværksforløb

Uge	Fase	Opgaver og aftaler
1	Fase 1: Kvalificering af tema	Dag 1 Deltagelse i ledermøde Dag 3 Snak med personaleleder Desktop-research Skaffe og læse informationsmateriale Interview med nøglepersoner/mulige netværksdeltagere/co-driver
2	Fase 1: Kvalificering af tema	Dag 9 Snak med referenceleder Flere interview Besøg i marken, f.eks. frokost med hjemmeplejegruppe
3-4	Break	
5	Fase 2: Netværksdesign	Finde netværksdeltagere til kernegruppe og invitere til 1. møde Beskrive spor og idéer til proces
6	Fase 2: Netværksdesign – delvis break	(Visionsgruppemøde i ABC + andre møder)
7	Fase 2/3: Netværksdesign + fokusering	Dag 15: Første møde med kernegruppe. Bidrag til planlægning af proces. Fokusering: hvad drømmer vi om at forandre?
8-9	Break	Dog planlægning af 2. netværksmøde
10	Fase 4-6: Opdagelse, Tematisering, Idégenerering	Dag 41: Andet møde i netværk Deltagernes perspektiver i spil. Evt. input fra en anden kommune. Feltarbejde.
11	Fase 4-6: Opdagelse, Tematisering, Idégenerering	Dag 48: Tredje møde i netværk Gerne input fra borgere (fokusgruppe, brugerrejse). Netværksdeltagere opfordres til/hjælpes med egne opdagelser.
12	Fase 4-6: Opdagelse, Tematisering, Idégenerering	Dag 55: Fjerde møde i netværk - Tematiseringsworkshop.
13	Break	(Boligsocial helhedsplan mødesag Dag 63.)
14	Fase 6: Idégenerering + Break	22.11. Dag 68: Femte møde i netværk - Idégenereringsworkshop (foreløbig) (Afdelingsseminar i min afdeling)
15-16	Break	
17 el. 18	Fase 7: Prioritering	Videreudvikling af idéer. Klargøre til præsentation.
19	Fase 8: Opstart af test	Inddrag referenceledere og ledere fra testområdet Identificer enhed, medarbejdere mm. Der skal teste ideen

		<p>Kvalificer ideen med testudførerne, skab ejerskab og aftal opstart</p> <p>Planlæg test: Hvad testes?, Hvordan indhentes og analyseres testresultater</p> <p>Kræver ca. 5 dage</p> <p>Styring af test: Hvad er NL's rolle, skal der udpeges en eller flere tovholdere på testen</p>
20-24	Fase 8: Test af ideer	<p>Styring af test</p> <p>Løbende kontakt med eventuelle tovholdere</p> <p>Besøg på teststed</p> <p>Indhentning af testresultater</p> <p>Kræver 2 dage pr ide</p>
25-27	Fase 8: Evaluering af test	<p>Analyse af testresultater</p> <p>Evaluering og dokumentation af test</p> <p>Kommunikation af testresultater til ledere m. fl.</p> <p>Godkendelse, justering eller kassering af ideer</p> <p>Planlæg næste skridt</p> <p>Kræver 4 dage</p>
	Fase 8: Genforhandling	<p>Yderligere test</p> <p>Evaluering af netværket</p> <p>Skalering</p> <p>Spredning</p>

## Forbered: din samtale med din personaleleder

**Hvor lang tid forventer du, at netværksarbejdet tager?** F.eks. velfærdsnetværk i test efter et halvt år – prøv at se konturerne for netværksarbejdet det næste halve år (se forløbsbeskrivelsen), hvornår du er placeret i Sekretariatet for Netværksstrukturen m.m.?

**Hvilke opgaver skal – med dine øjne – prioriteres, afvente, reduceres, for at du kan varetage netværksarbejdet?** Hvilke opgaver har første prioritet mens du driver netværk? Kan nogle opgaver afvente til et break i netværksarbejdet eller efter endt netværksarbejde, kan nogle opgavers omfang reduceres ift. omfang eller din rolle i opgaveløsningen?

**Hvilke aftaler skal I have om løbende drøftelser, hvis balancen mellem netværk og basisopgaver ikke lykkes?** Skal du løbende opdatere, så personalelederen kender omfanget af netværket? Skal I løbende sammen drøfte dine tidsmæssige behov og derigennem prioritere basisopgaver?

**Hvordan ser du dine tværgående kompetencer sat i spil i din afdeling fremadrettet?** Har I nogle afventende opgaver i afdelingen, som dine kompetencer som netværksleder gør dig særligt egnet til? Har I længe ønsket at ændre noget, men ikke vidst hvordan? Skal dine faciliteringskompetencer i spil ift. personalemøder eller lignende?

**Hvordan kan din personaleleder understøtte dig undervejs i netværksarbejdet?** Skal din leder indgå som ledelsesmæssig sparring eller blot udvise interesse og holde sig opdateret på dit netværksarbejde?

**Hvilke aftaler skal I – med dine øjne – indgå for at understøtte, at dit netværksarbejde bliver vedkommende for din leder og din afdeling?** Vil du f.eks. præsentere netværksarbejdet på afdelingsmøder, drøfte med dine kollegaer hvordan du og de ser netværkstanken sat i spil i jeres afdeling?



## Referat af drøftelse om samarbejde i netværket mellem netværksleder og personaleleder

### Netværkstema:

**Herunder skrives de væsentligste aftaler og drøftelser om netværkslederens mandat og samarbejde**, der er indgået mellem netværksleder og personaleleder, og som vedrører netværksarbejdet:

(Drøft bl.a. hvordan jeres løbende samarbejde organiseres, hvordan netværksleders kompetencer sættes i spil i jeres afdeling fremadrettet, hvordan netværket bliver vedkommende for dig som personaleleder og netværkslederens kollegaer i afdelingen, hvordan I opnår en tidsmæssig balance mellem netværksarbejdet og basisopgaver (brug forløbsbeskrivelsen), hvornår netværksleder sidder i Sekretariatet for Netværksstrukturen, hvad I har behov for fra hinanden for at opnå et godt samarbejde, etc.)



## SNAK MED DIN REFERENCELEDER

Din referenceleder er en vigtig medspiller i netværksarbejdet i forhold til at skabe løsninger, som får liv i basis – også når netværket er afsluttet.

**Netværksarbejdet kræver et løbende samspil med din referenceleder**, hvor I drøfter netværksarbejdet og jeres roller for at skabe forudsætninger for et godt netværksforløb. Hvordan ser I et godt samspil, og hvordan og hvornår gør I brug af hinanden? Skal I planlægge møder på forhånd, og hvordan sikrer I fleksibilitet, så I også kan mødes hvis akutte behov opstår?

Hvis I planlægger møder, kan I bl.a. tage udgangspunkt i forløbsbeskrivelsen fra tidligere. Det kan bl.a. være fordelagtigt at mødes, når netværksarbejdet har et *break* og snart skal i gang med noget nyt, eller hvis temaet og netværksarbejdet skifter retning eller fokus.

Drøft ligeledes, hvordan I kan sikre et fleksibelt samarbejde, som gør det muligt at løse konkrete udfordringer, når de opstår. Der kan bl.a. være et akut behov for, at referencelederen sætter en ny dagsorden, fordi netværkets deltagere er optagede af anden værdiskabelse, forskel eller problemstilling, end den der blev

drøftet på chefforum og beskrives i temaskabelonen. Konkrete udfordringer kan ligeledes være behov for at referencelederen understøtter i at skabe ejerskab hos centrale ledere, understøtter med ledelsessparring eller sikrer politisk kobling for at sikre netværkets fremdrift. Hvordan ser I helst samarbejdet her? Er det et møde, et telefonopkald, en snak over frokosten?

**Det er også væsentligt, at I drøfter, hvordan I ser hinandens roller i netværket.** Hvad forventer referencelederen af dig og omvendt? I boksen herunder kan du læse om referenceleders rolle. [Find referencelederpiecen på hjemmesiden under "Netværksmodel" og udlever den til din referenceleder inden jeres drøftelse.](#)

På næste side er der en række refleksions spørgsmål, som gerne skal gøre dig klar til din snak med din referenceleder. På siden efter finder du skabelonen til samarbejdsaftalen, som du medbringer, når I drøfter jeres samarbejde.

### Referencelederens rolle i netværksarbejdet

- læser organisationen og hjælper netværkslederen med at koble temaet til den **strategiske dagsorden** (eller sætter en ny hvis der er behov for det).
- understøtter netværkslederen ved at give adgang til nye spillebaner; **bruger egne platforme** til at understøtte netværksarbejdet og **sikrer sammenhæng til andre indsatser** i basisorganisationen.
- er netværkslederens **sparringspartner i et samskabende ledelsesrum**, der understøtter og anerkender netværkslederens **mod**.
- har ansvaret for at **fremskaffe kapital til testfase** eller har det overordnede ansvar, hvis der skal **søges midler eksternt**.
- er en aktiv medspiller i netværksarbejdet, ved at have **forventninger** til netværksarbejdet, **genkende temaets udfordring**, se sin aktie i at udfordringen løses og bringe sig selv i spil for at skabe **fremdrift** og få netværksarbejdet til at lykkes.
- sikrer i samarbejde med netværksleder **relevans og ejerskab** af netværkstemaet hos **centrale niveau 4-5 ledere**.
- anerkender og ser **værdiskabelsen** i temaet og understøtter netværkslederen i at forfølge værdiskabelsen og vise den til organisationen, politikerne og byen.
- har **medansvar for, at idéer løbende testes, overgangen fra laboratorie til optagelse** i basis og fremadrettet **skalering** af netværkets løsninger.
- er ansvarlig for at vurdere relevansen af og sikre et relevant **politisk samspil**.

## Forbered: din samtale med din referenceleder

**Hvilke forventninger har du til samspillet med din referenceleder?** Hvor meget og hvordan skal referencelederen – med dine øjne – være inddraget i netværksarbejdet?

**Hvordan ser du dit mandat som netværksleder ift. rollen som referenceleder?** Hvor ser du dit ansvar og hvilket ansvar skal referencelederen – med dine øjne - have ift. netværksarbejdet? Hvordan ser du dine kompetencer, og hvordan ser du din referenceleders - hvor kan referencelederen særligt supplere med sine kompetencer (fremskaffe kapital, politisk kobling osv.)?

**Hvordan skal I – med dine øjne – spille sammen om netværkstemaet?** Hvordan sikrer I, at temaet spiller ind i kommunens dagsorden og skaber engagement hos kommunens medarbejdere og ledere? Hvornår drøfter I temaet, så I begge er enige om temaets bevægelse, når du og netværket udfolder temaet med flere perspektiver?

**Hvilke aftaler skal I have om løbende drøftelser, møder og nedslag i netværksarbejdet?** I hvilke faser af netværksarbejdet er det vigtigt, at I mødes? Hvordan samarbejder I om at få testet netværkets løsninger og sikre eventuel politisk kobling?

**Hvordan kan din referenceleder understøtte dig undervejs i netværksarbejdet?** F.eks. i forhold til at finde netværksdeltagere, skabe opbakning mellem ledere på niveau 4-5 eller sikre politisk kobling?

**Hvad tænker du i øvrigt er vigtigt at få drøftet med din referenceleder i forhold til din netværksledelse?**

## Referat af drøftelse om samarbejde i netværket mellem netværksleder og referenceleder

### Beskriv netværkstemaet herunder:

(Beskriv de væsentlige pointer i forhold til temaet – hvordan ser I temaets udfordringer, potentialer og muligheder? Hvad er formålet med temaet og hvad ønsker I at der skabes af værdi? Drøft gerne temaet løbende gennem jeres samarbejde for at sikre, at temaet udvikler sig i takt med, at der opnås flere perspektiver på og viden om temaet gennem netværksarbejdet).

### Herunder skrives de væsentligste aftaler og drøftelser om netværkslederens mandat og samarbejde om netværket indgået mellem netværksleder og referenceleder:

(Drøft bl.a. hvordan jeres løbende samarbejde organiseres, hvilke forventninger I har til hinanden, og hvilken rolle I har i forhold til netværksarbejdet (tag evt. udgangspunkt i [Netværkslederens 10 kompetencer](#) samt [Referencelederens rolle](#)), aftaler omkring temaets fleksibilitet, og hvordan det spiller ind i organisationens dagsorden, hvordan og hvornår I løbende mødes omkring netværksarbejdet, hvor I kan understøtte hinanden med jeres kompetencer, hvad I har behov for på nuværende tidspunkt fra hinanden og undervejs etc.).

## FIND EN CO-DRIVER

Når du påbegynder netværksarbejdet, er der en forventning om, at du finder en co-driver, som kan understøtte dit netværksarbejde. Det skyldes dels, at co-driveren har en vigtig funktion i forhold til at supplere dig som netværksleder og dels, at co-driverrollen er et led i kompetenceudviklingen af kommunens medarbejdere. Denne kompetenceudvikling omhandler det at kunne arbejde på tværs af afdelinger og på nye innovative og involverende måder.

### Co-driveren understøtter netværkslederen

**Co-driveren fungerer som en 2. pilot, der hjælper netværkslederen med at navigere i netværksarbejdet, samt skaber mod, fremdrift, risikovillighed og et ledelsesmæssigt lærings- og refleksionsrum.** Der er mange kompetencer, som er vigtige at have for en netværksleder, hvis man skal kunne facilitere og lede et netværk. Det kræver et stort overblik, en god portion mod og evnen til at se hvad der fungerer og ikke fungerer. Her kan co-driveren være en vigtig sparringspartner i forhold til netværksarbejdet:

- 1) Co-driveren kan være **fagfaglig indenfor netværkstemaet** og understøtte dig i at få et godt blik ind i temaet og de indsatser og dagsordener, der er på området.
- 2) Co-driveren kan **supplere dine netværksledelseskompeter** ved at have nogle af de kompetencer, som du som netværksleder gerne vil styrke og have hjælp til i din netværksledelse.

3) Co-driveren kan være **en person med netværkslederkompetencer**: den nysgerrige, strukturerede, processuelle eller den der jager effekter på temaets område.

4) **Co-driveren kan også være en person der er strategisk vigtig for at netværksarbejdet kan lykkes.** F.eks. en person der kan sikre, at løsningerne lever videre i basis efter endt netværksarbejde, ved at arbejde på området som I arbejder med.

### Co-driver som kompetenceudviklingsforløb

Når du vælger en co-driver, er det væsentligt, at personen besidder eller har potentiale til at udvikle kompetencer til at være netværksleder. Co-driveren skal derfor være positivt stemt over for netværksarbejde og ønske at udvikle sine innovative og involverende kompetencer. Det skyldes, at man som co-driver på et netværk, indskrives sig i et kompetenceudviklingsforløb. **Når man bliver co-driver på et netværk, er det med henblik på at tage uddannelsen i netværksledelse og drive netværksarbejde i kommunen fremadrettet.** Det skal du huske at drøfte med din co-driver, så forventningerne er klare. Som netværksleder har du dermed også en opgave i at sikre en kompetenceudvikling hos din co-driver, som klæder personen på til at lede netværk.

På næste side finder du et refleksionsredskab, som understøtter dig i at finde din co-driver.

### Co-drivers rolle

- er netværkslederens **praksisnære medspiller**, som hjælper netværkslederen med at **navigere i temafeltet**.
- følger netværket **fra start til slut** og er en del af netværkslederens ledelsesrum.
- er en del af ledelsesrummet og bidrager til **modig netværksledelse** og understøtter **effektivitet og fremdrift**.
- øger det **ledelsesmæssige refleksionsrum** for at skabe så **bevidst, reflekteret og strategisk netværksledelse** som muligt.
- er netværkslederens **sparringspartner**. Både til design af processen og kommende møder samt til opsamling efter møder og planlægning af det videre forløb.
- er i **sidemandslære** for senere at kunne indgå som netværksleder

## Find din co-driver og forbered jeres samtale

**Hvor er dine styrker som netværksleder, og hvor har du behov for, at en co-driver supplerer dine kompetencer?** Reflekter over dine kompetencer ud fra [netværkslederens 10 kompetencer](#), som findes i håndbogens intro-kapitel. Find en co-driver, som kan understøtte dig dér, hvor du har brug for det.

**Hvordan skal I – med dine øjne – spille sammen om netværkstemaet?** Hvornår skal I mødes og hvordan? Hvilket tidsomfang forventer du, at din co-driver kan lægge i netværksarbejdet? Hvis co-driveren er fagfaglig, hvordan kan co-driveren spille en positiv rolle i forhold til at bære netværkets løsninger med sig ind i basis?

**Hvordan ser du din opgave ift. at understøtte din co-drivers kompetenceudvikling?** Hvordan sikrer du i samspil med co-driveren, at co-driveren bliver en aktiv del af dit ledelsesmæssige rum? Tager I sammen på markvanding, planlægger netværksprocessen og finder netværksdeltagere? Læser co-driveren håndbøger og styringsværktøjer?

**Hvem skal du tale med for at finde din co-driver?** Kan din referenceleder understøtte dig i at finde en co-driver? Leder du efter en co-driver, når du udfolder temaet? Har du en kollega, som du arbejder godt sammen med eller kender du en, der kan pege dig i retning af en person med de kompetencer som du søger?

**Har du øje på en co-driver, som har de nødvendige kompetencer?** Din co-driver skal besidde eller have potentialet til at udvikle netværkslederkompetencer samt ønske at blive netværksleder i fremtiden. Det er derfor ikke alle, der skal være co-drivere. Overvej om du har øje på en co-driver, eller om det i stedet er en netværksdeltager du har i kikkerten.

På [hjemmesiden](#) eller hos Sekretariat for Net værksstrukturen finder du en pjece om rollen som co-driver. Når du har fundet din potentielle co-driver skal personen læse pjecen og tage stilling til fremtidig uddannelse i netværksledelse.

## Referat af drøftelse om samarbejde i netværket mellem netværksleder og co-driver

**Netværkstema:**

**Herunder skrives de væsentligste aftaler og drøftelser om netværkslederens mandat og samarbejde om netværket indgået mellem netværksleder og co-driver:**

(Drøft bl.a. hvordan jeres løbende samarbejde organiseres, hvilke forventninger I har til hinanden og hvilken rolle I har i forhold til netværksarbejdet, aftaler omkring co-drivers kompetenceudvikling og formålet om fremadrettet at uddanne sig til netværksleder, tidsomfanget af co-driverens understøttelse af netværksarbejdet, etc.)

# NETVÆRKSDESIGN

## FASE 2

Ved du hvem du vil inddrage i netværksarbejdet og hvornår? Ved du hvilke kompetencer du har brug for? I første kapitel får du viden og redskaber til at finde dine netværksdeltagere samt en metode til at planlægge hvornår du vil inddrage deltagerne i netværksarbejdets faser. Kapitlet suppleres efterfølgende af et kapitel som giver særligt opmærksomhed til hvordan du kan inddrage borgere og deres perspektiver. Læs begge kapitler, inden du sammen med din co-driver designer og planlægger netværkets inddragelse af deltagere. Afslutningsvis i fasen er et kapitel om at tage kontakt til netværksdeltagere og sikre at de er motiverede for at deltage.





## FIND DINE NETVÆRKSDELTAJERE OG PLANLÆG INDDRAGELSEN

Dine netværksdeltagere er vigtige samarbejdspartnere, der kan bidrage med forskellig viden, kompetencer, perspektiver og handlinger i netværksarbejdets forskellige faser. Overvej, hvem du skal inddrage og hvornår.

**Det er vigtigt at sammensætte et motiveret hold af netværksdeltagere, der kan bidrage med viden, kompetencer og udføre handlinger, som bidrager positivt til netværksarbejdet.** I dette afsnit får du viden om hvilke deltagere du har brug for, hvordan du sikrer et hold af motiverede og engagerede netværksdeltagere og hvordan du løbende kan inddrage og udskifte netværksdeltagere og designe dit netværksarbejde ud fra netværksarbejdets faser.

### Find dine potentielle netværksdeltagere

Måske har du allerede fundet netværksdeltagere, da du foldede netværkstemaet ud? Der er flere måder du kan finde dine potentielle netværksdeltagere. **Du kan bl.a. tage på en relationsrundtur og opsøge potentielle deltagere, der er relevante for temaet og netværksarbejdet.** Har du arbejdet sammen med en person tidligere, som kan være en god samarbejdspartner – så giv personen et besøg. Du kan også tage på besøg i relevante institutioner og afdelinger og tale med medarbejdere og ledere fra kommunen, tale med kollegaer, spørge din referenceleder og lade dem omkring dig pege dig i retning af potentielle deltagere. **"Kender du nogen, som kender nogen..."** er et godt udgangspunkt for at finde netværksdeltagere. Hvis du f.eks. henvises til en kollega på skoleområdet, som ikke kan deltage, så spørg om hun kender en anden kollega med interesse.

Når du skal finde borgere, som kan deltage, så spørg f.eks. pædagogerne i børnehaven hvilke forældre der måske har lyst til at deltage, eller socialrådgiveren om de kender en borger, bruger eller pårørende, som kan deltage.

**Du kan også invitere bredt ud når du skal finde potentielle netværksdeltagere.** På den måde

sikrer du dig, at de personer der deltager, har motivation og lyst, som får dem til at møde op, samtidig med at du kan komme i kontakt med mange flere af gangen. Du kan f.eks. sende en invitation ud til kommunens medarbejdere, virksomheder eller interesseorganisationer og afholde en workshop, hvor I kan drøfte temaet og se om der eventuelt er potentielle deltagere blandt de fremmødte.

Skal du have fat i mange borgere, kan du gøre det samme – sæt invitationer op i bybilledet, i Sundhedshuset, del invitationer ud til arrangementer såsom Kulturugen, skriv notits i Albertslund Posten eller udlever invitationer til de medarbejdere, der har kontakt til borgerne, så de kan give dem videre. Du kan se et eksempel på en bred invitation i håndbogens fase 4, Opdagelse: *Invitation til idéworkshop*.

Brug gerne både den opsøgende og den inviterende tilgang til at finde potentielle deltagere. Når du spørger bredt ud får du blik for de deltagere, du måske ikke havde fundet ellers, og når du opsøger potentielle netværksdeltagere får du fat i dem, som ikke melder sig selv på banen.

**Uanset hvordan du finder dine potentielle netværksdeltagere, skal du overveje hvilke kompetencer, indsigter eller ressourcer du har brug for i netværket, før du inddrager deltagere i netværksarbejdet.** For at vurdere, hvilke kompetencer du har behov for, kan du tage udgangspunkt i 4 forskellige kompetencer, som er centrale i netværksarbejdet. Kompetencerne er illustreret på næste side i Kompetencediamanten.

## KOMPETENCEDIAMANTEN

De 4 centrale kompetencer, som du skal have med i netværk

### PROFESSION

Faglige spidskompetencer,  
profession og ekspertise

#### Mulige aktører

Medarbejdere, ledere og fagprofessionelle fra rådhus og institutioner (f.eks. fra skoleområdet, ældreplejen)

### EKSTERNE PERSPEKTIVER

Det udefrakommende blik .  
Perspektiver og ressourcer,  
der "ryster posten" og synliggør det anderledes mulige.

#### Mulige aktører

Borgere, brugere og pårørende, virksomheder, interesseorganisationer, forskere



### METODEKOMPETENCER

F.eks. erfaringer med eksperimenterende eller kreative tilgange, erfaring med at teste idéer, evaluere eller gode kommunikationsevner

**Mulige aktører** udviklingskonsulenter, antropologer, personer der tester og evaluerer i dagligdagen

### OFFENTLIG FORVALTNING

Juridiske og formelle krav, økonomiske rammer og ressourcer, kommunale dagsordener, politiske visioner

#### Mulige aktører

Jurister, sagsbehandlere, chefer, niveau 5 ledere, politikere, referenceleder

## 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 udvikle nye idéer, nye arbejdsgange, koordinering mellem afdelinger og nye serviceydelser inden for netværkstemaet? 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:

**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 ressourcer, beskæftigelsesmuligheder, viden om kompetenceforløb, praktikpladser, eller hvad der er relevant for temaet? Er der andre personer, som kan bidrage med nye perspektiver? Skriv herunder hvilke funktioner du har brug for:

**Har du fået alle relevante metodekompetencer med i netværket?** Hvilke metodekompetencer besidder du selv som netværksleder og din co-driver? Hvilke personer kan bidrage med flere metodekompetencer? Er du og din co-driver skarpe til test og evaluering eller skal I have en med, som kan kvalificere idéerne løbende gennem test? Har du en deltager med, som elsker at arbejde med innovation og udvikling, eller en deltager som arbejder med antropologiske metoder og borgerinddragelse i dagligdagen? Skriv herunder hvilke funktioner du har brug for:

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

## PLANLÆG INDDRAGELSEN AF DELTAGERE I DIT NETVÆRK

**Når du finder dine netværksdeltagere og sammensætter netværket, skal du overveje i hvilke faser af netværksarbejdet de enkelte deltagere kan bidrage bedst med deres kompetencer.**

Nogle deltagere kan være gode at inddrage i alle netværkets faser. De kan beskrives som **kernedeltagere**, fordi de udgør den grundlæggende deltagergruppe i netværket. De er med hele vejen i netværksarbejdet, fordi de har en høj motivation for at deltage og sætte sig selv og ressourcer i spil for at lykkes med netværksarbejdet og fordi deres faglighed og indsigter ofte er afgørende for temaet. Kernedeltageren kan såvel som deltageren, der inddrages løbende være en ekstern aktør. Det vil f.eks. sige borgere, forskere, pårørende osv.

**Andre deltagere inddrages løbende efter behov.** Det gør det muligt for dig at inddrage en stor mængde kompetencer, perspektiver og indsigter i netværket uden, at du skal have 50 deltagere med hver gang I mødes i netværket. Nogle deltagere kan f.eks. have en stor viden eller indsigter om temaet, som er særligt brugbar i netværkets første faser, hvor I fokuserer

temaet og afklarer problemforståelser. Andre deltagere kan være gode til at få nye idéer, arbejde kreativt og eksperimentere – de er særligt relevante, når netværket skal idéudvikle og tænke kreativt. Andre kan særligt bidrage i konkretiserings- og testfasen, f.eks. fordi de arbejder på området i forvejen og kan teste netværkets idéer eller har metodekompetencer, fordi de arbejder med test og evaluering i dagligdagen. Det vil også være deltagere, som du kan inddrage løbende. Den løbende inddragelse kan planlægges undervejs - brug gerne dine kernedeltagere til at hjælpe dig med at finde de rette deltagere.

**Læs om de to deltagertyper i boksene herunder og planlæg, hvordan du vil inddrage kompetencer og deltagere i netværket ved at bruge Planlægnings- og designredskabet på næste side.** Redskabet giver et overblik over de faser som netværket potentielt skal igennem og gør det muligt for dig at planlægge det fremadrettede netværksarbejde. **Samarbejd gerne med din co-driver, når du planlægger netværksarbejdet ud fra redskabet.**

### Kernedeltageren

- ✓ medvirker (så vidt muligt) i alle faser.
- ✓ besidder en faglighed, kompetence eller indsigt, som er vigtig for alle faser i netværksarbejdet.
- ✓ er motiveret for at arbejde med netværkstemaet og udvikle nye idéer som skaber værdi inden for temaets velfærds- eller arbejdsområder.
- ✓ har lyst til at lægge arbejdstimer og ressourcer i netværket og sætter sig selv i spil for at skabe fremdrift, f.eks. ved at teste idéer i egen afdeling eller institution, videreformidle netværksarbejdet og skabe opbakning.
- ✓ er ofte fagprofessionelle medarbejdere eller ledere inden for temaets tværgående velfærds- og arbejdsområder og din co-driver. Ka
- ✓ udgør sammen med de andre kernedeltagere et "hold der brænder". **Hav ca. 4-6 kernedeltagere.**

### Deltageren som inddrages løbende

- ✓ medvirker i en eller flere faser af netværksarbejdet.
- ✓ har ofte en særlig viden eller indsigt, som er væsentlig for, at netværket kan skabe fremdrift i den enkelte fase, f.eks. borgere, brugere, pårørende, forskere, politikere, virksomheder eller lignende, som er særligt relevante i en eller flere faser.
- ✓ kan være en strategisk vigtig aktør at inddrage, fordi aktøren råder over afgørende ressourcer (f.eks. din referenceleder, en leder eller chef, en virksomhed eller interesseorganisation).
- ✓ kan være en strategisk vigtig aktør at inddrage for at skabe ejerskab og opbakning til netværkets idéer, f.eks. en faggruppe med relevant ekspertise, som bliver påvirket af ændringer inden for temaets velfærds- og arbejdsområder og derfor har interesse i at påvirke processen (f.eks. skolelærerne under skolereformen).

## PROCES- OG DESIGNREDSKABET: Planlæg netværksarbejdets faser

### Hvad kan redskabet bruges til?

Redskabet gør dig i stand til at bryde netværksarbejdet ned i mindre faser og lave en umiddelbar plan for hvilke kompetencer og aktører, der skal deltage hvornår, hvilke redskaber og inddragelsesformer I skal bruge, og hvor længe faserne tager tidsmæssigt.

Husk at planen hurtigt kan ændre sig, når du kommer til de forskellige faser i netværksarbejdet. Derfor skal du, som netværksarbejdet skrider frem, altid vurdere om din plan holder, eller om du skal springe tilbage til en tidligere fase, inddrage nye eller andre deltagere løbende. 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?

- Få trykt [netværksmodellen](#) i et stort format via Sekretariat for Netværksstrukturen.
- Post-its og kuglepenne.
- Materiale i form af [netværkshåndbogen](#), som bidrager med viden til de forskellige faser. [Forløbsbeskrivelsen](#) over netværksarbejdet og tidsomfang.
- En liste over potentielle netværksdeltagere og kompetencer
- På forhånd planlagt arbejdstid: Sørg for at planlægge flere sammenhængende arbejdstimer hvor du og din co-driver kan arbejde. Gerne en eller flere arbejdsdage.
- Et booket arbejdslokale hvor du og din co-driver kan arbejde kreativt og drøfte planlægningen.

### Hvordan bruges redskabet?

Brug netværksmodellen. Start med fokuseringsfasen og arbejd jer igennem de forskellige faser en efter en. Brug post-its og hæng op på modellen, så du løbende kan rykke rundt, fjerne deltagere og bringe flere i spil.

#### 1. Trin: Hvad karakteriserer fasen?

Sæt jer ind i fasen – hvad karakteriserer fasen, hvad bidrager fasen med?

#### 2. Trin: Hvilke netværksdeltagere eller kompetencer skal du have med i fasen?

Når du har læst dig ind på, hvad der karakteriserer fasen, skal du finde ud af hvilke kompetencer du har brug for. Skal du have borgere med, fagprofessionelle, eksterne perspektiver, din referenceleder, keredeltagere eller andre?

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...”

Skriv de udvalgte deltagere eller kompetencer på post-its og placer dem på fasen i din printede netværks- eller innovationsmodel.

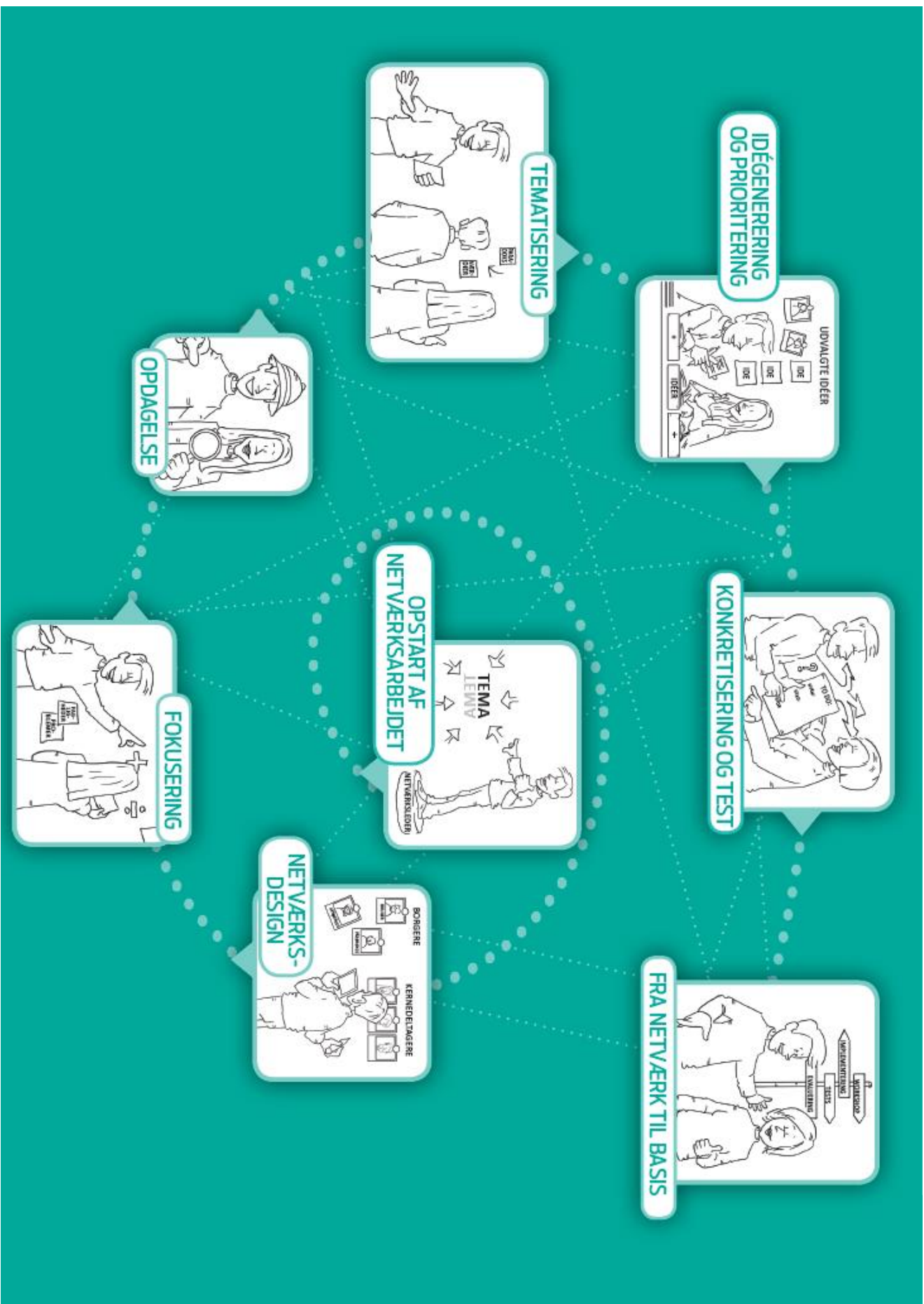
#### 3. Trin: Hvilke værktøjer, inddragelsesformer og redskaber er brugbare i fasen?

Skal du afholde en workshop, hvor borgere eller fagprofessionelle kan give deres perspektiver på temaet i forbindelse med fokusering- eller opdagelsesfasen? Skal idéudviklingen kun foregå blandt netværkets keredeltagere? Skriv på post-its hvilke inddragelsesformer og redskaber du vil bruge i de forskellige faser. 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 netværksarbejdet tage i alt? Og hvor længe skal I så bruge på de enkelte faser og imellem faserne?

#### 4. Trin: Tag et billede eller dokumenter jeres arbejde på anden vis

Det er vigtigt at dokumentere jeres arbejde, så I hele tiden kan bringe det i spil løbende. Du kan f.eks. tage et billede af jeres model med post-its. I kan også lave en drejebog eller plan over netværkets faser, hvem eller hvilke kompetencer der skal inddrages hvornår, hvilke inddragelsesformer og redskaber I bruger, samt hvor længe hver fase tager. Brug gerne skemaet på næste side til at nedskrive den planlagte proces.

# NETVÆRKSMODEL TIL PLANLÆGNING AF NETVÆRKSARBEJDET





## INDDRAG BORGERPERSPEKTIVET I NETVÆRKSARBEJDET

Eksterne perspektiver er en vigtig kilde til nytænkning og værdiskabelse i netværksarbejdet. Inddragelse af eksterne perspektiver kræver planlægning og handler om at tænke borgeren og andre aktører ind i netværksdesignet.

Eksterne perspektiver er en vigtig kompetence og en ressource i netværket, og det er helt centralt for netværksarbejdet at få borgerne, virksomheder, interesseorganisationer og andre relevante perspektiver inddraget.

I dette kapitel beskrives først fordelene ved at inddrage eksterne borgerperspektiver. Der-

næst beskrives hvilke roller borgere og andre eksterne aktører kan have i netværket, og hvor når det kan være meningsfuldt at inddrage dem. Sidst i kapitlet er en række metoder til at finde og kontakte motiverede borgere og andre aktører.

### FORDELENE VED AT INDDRAGE BORGERPERSPEKTIVER

Måske kender du allerede til fordelene ved at inddrage borgerne, virksomheder, interesseorganisationer og andre aktører – samskabelse er ikke et ukendt fænomen. Alligevel præsenteres her et par væsentlige grunde til at inddrage borgerperspektiver i netværket.

**Inddragelse af borgerperspektiver kan bidrage til at skabe en anden vinkel på problemer.** Eksterne aktører har ofte perspektiver eller et anderledes blik på netværkstemaet, som er vigtigt for, at vi som offentlig forvaltning kan tænke nyt og anderledes om temaet. Når du som netværksleder inddrager eksterne perspektiver kan du "ryste posten" og tænke nyt om temaet eller de udfordringer vi som kommune ser. Borgere og andre eksterne aktører har dermed viden, der gør det muligt at skabe nye løsninger.

**Inddragelse af eksterne perspektiver kan bidrage til effektive og målrettede velfærdsløsninger.** Når du og netværket inddrager borgerne i udviklingen af velfærd får I mulighed for at sætte jer i deres sted og forstå borgernes bevæggrunde og behov. Det giver mulighed for at målrette nye ydelser og løsninger når I udvikler idéer i netværksarbejdet. **Hvis nye løsninger fra**

**starten baseres på borgernes adfærd og behov, er der større sandsynlighed for at ramme plet i første skud** og ikke bruge ressourcer på forsøg, hvor man rammer ved siden af. På den måde kan inddragelsen sikre, at I i jeres idéer adresserer et reelt behov.

**Inddragelse af borgerperspektivet åbner op for borgernes selvhjulpethed, empowerment og samproduktion.** Man snakker om et paradigmeskifte i den måde offentlig service og velfærd leveres på. Fra at borgere har været modtagere eller brugere af offentlig service til at blive *medskabere*. Det ses bl.a. i rehabilitering af ældre, hvor fokus flyttes fra at klæde den ældre på, til i stedet at sætte den ældre i stand til at klæde sig selv på gennem genoptræning. Inddragelse af borgerne kan dermed bidrage til at finde nye veje i hvordan servicen leveres, og hvordan borgerne kan bemyndiges og selvstændiggøres. Potentialet i at målrette ydelser og gøre brug af borgernes ressourcer i levering af offentlig service er blandt grundene til, at den britiske innovationsvirksomhed Nesta skriver, at **ingen service, der ignorerer borgerperspektivets ressourcer, kan være effektiv.**



## PLANLÆG BORGERDELTAGELSE

Borgerperspektivet kommer ikke af sig selv, men kræver aktiv handling fra dig som netværksleder eller dine netværksdeltagere. Det betyder, at du skal overveje, hvordan du kan designe og planlægge en netværksproces, hvor borgerperspektivet er tydeligt tilstede i netværkets forløb. Borgerperspektivet er ikke blot et flueben, der skal sættes. **Hvis du vil høste fordelene ved borgerdeltagelsen, er det væsentligt, at borgerperspektivet får indflydelse på de beslutninger der træffes.**

I forbindelse med planlægning og design af dit netværk og inddragelsen af borgerperspektivet, skal du derfor overveje hvilken rolle borgerne skal spille, og hvornår de skal indgå i netværksarbejdet.

### Hvad er borgerens rolle?

Det er en god idé at gøre sig klart, hvad formålet med borgerdeltagelsen er, og hvilken rolle borgeren har. **Tag udgangspunkt i netværksetmaet og overvej hvordan I med størst fordel kan bruge borgernes viden, kompetencer og ressourcer.** Har I mest brug for viden til at kvalificere problemforståelse og tema – så kan

borgeren deltage i de første faser af netværksarbejdet. Her kan borgernes perspektiver hjælpe dig med at udfolde temaet og se det fra nye vinkler. Skal borgerne i stedet spille en aktiv rolle i at udvikle eller implementere nye løsninger, så skal borgerperspektivet inddrages i idéudviklingen eller testfasen. Her kan de give idéer til, hvordan deres hverdag kan forbedres eller give feedback på de idéer som testes. Borgerne kan også være med til at arbejde med, hvordan nye løsninger og idéer overdrages og spredes bedst muligt og indtage en aktiv rolle i forhold til at få løsningerne til at leve videre i lokalsamfundet.

**Borgerne kan også deltage som kerneaktører i løbet af hele netværket.** Det kan særligt være fornuftigt, hvis der f.eks. er sammenstød mellem forskellige agendaer blandt netværksdeltagerne. **Her kan borgerperspektivet bruges til at skabe et fælles fokus og udgangspunkt løbende for arbejdet i netværket.** Borgerne kan også involveres løbende. I boksen nedenfor, kan du se eksempler på hvordan borgere kan involveres i netværkets forskellige faser.

### Borgerens rolle

Politik- og serviceudvikling med inddragelse af borgere og andre aktører har fået den samlede betegnelse samskabelse eller samproduktion. Samproduktionen kan foregå i alle netværkets forskellige faser og en nuancering af begreberne kan understøtte dig som netværksleder i at vurdere borgerens og andre aktørers rolle i netværkets faser.

Samskabelsen kan bl.a. foregå på følgende vis:

- **Sam-design**  
Borgerne kan inddrages i udviklingen af nye idéer og løsninger i netværkets første faser. Det kan eksempelvis være som aktive deltagere i idégenerering og prioritering, hvor borgerne er med til at udvikle idéer, som kan forbedre velfærden. På den måde kan borgerne involveres i at designe nye politikker og velfærdsløsninger.
- **Sam-implementering**  
Borgerne kan bidrage til gennemførelse af nye løsninger. De har ikke nødvendigvis været med til at udforme løsninger og idéer, men er med til at implementere dem. Et eksempel kan være borgere, der i samarbejde med et netværk opretter et korps af frivillige til at bruge tid med ældre, som et led i at bekæmpe ensomhed. Med andre ord handler sam-implementering om, at borgerne er med til at levere og realisere netværkets idéer.
- **Sam-vurdering**  
Her er borgere og brugere med til at vurdere og teste om de idéer der udvikles i netværket, har den ønskede værdiskabelse. Det kan foregå i testfasen hvor man kan afprøve idéer med borgere og få deres feedback. Hvis en ny idé f.eks. testes på skoleområdet, kan borgere som påvirkes af forandringen være med til at kvalificere og videreudvikle idéen ved at give feedback til netværket. Borgerne kan dermed involveres i test ved at vurdere den oplevet kvalitet i velfærden fra før og efter implementering af netværket idéer.

## HVEM SKAL DU INDDRAGE

**Tænk i målgrupper.** Mange netværkstemaer vil have en umiddelbar målgruppe, men det er ikke altid åbenlyst. Henvender temaet sig til folkeskolen, skal I f.eks. finde ud af om det er eleverne, forældrene eller begge dele, der tilbyder det mest relevante perspektiv. Måske skal I også tænke ud over målgruppen – får du måske fat i et mere engageret og motiveret borgerperspektiv, hvis du får dem med, som er målgruppen om 5 år? Det kan f.eks. være forældre til førskolebørn, som har en stor motivation for at udvikle idéer til fremtidens skole. Det samme gælder for f.eks. virksomheder. Skal du have fat i virksomhedsejeren, den fremtidige iværksætter, eller en person som er i gang med at opstarte virksomhed? **Overvej derfor altid målgruppen ud fra temaet og få fat i de borgerperspektiver, som er mest motiverede for at deltage.** Husk også at temaets fokus kan skifte undervejs, og derfor kan det også være relevant at inddrage andre borgerperspektiver løbende.

**Når I har fundet målgruppen, kan I overveje, hvem fra gruppen, I skal have fat i.** Det kan være mere eller mindre tilfældigt, hvem I ender med at have kontakt til. Der er dog en række overvejelser, som kan være nyttige. Skal I f.eks. kontakte enkeltpersoner eller arrangere kontakt til større grupper? Hvordan når I ud til andre end de lokale "tordenskjoldssoldater"? I kan f.eks. invitere større borgergrupper til en workshop ved at uddele invitationer i Albertslundcentret eller hænge invitationer op, der hvor målgruppen almindeligvis færdes, f.eks. i børnehaver eller på skolerne. For at få andre end tordenskjoldssoldaterne med, kan I f.eks. afholde workshoppen de steder, hvor målgruppen færdes for at gøre det praktisk for målgruppen at dukke op og være med til at give

deres perspektiver til kende. Det kan også være, at I gerne vil have borgere eller eksterne aktører med, som netværksdeltagere. Så kan I f.eks. tage på opdagelsestur og tale med borgerne der hvor de er. Er det ældreområdet, så tag forbi Sundhedshuset og tal med nogle af de ældre, som benytter Sundhedshusets tilbud eller bor i Sundhedshuset. Er det børnehaven, så tag en snak med forældrene, når de henter børnene efter arbejde. Måske får I en masse gode indsigter og perspektiver med fra det enkelte møde med borgerne, som I kan bruge i netværket, og måske får I fat i en engageret borger, som har tid og lyst til at deltage i netværksarbejdet.

Er det eksterne perspektiv en lokal virksomhed eller en forsker som ved meget om temaet, som I gerne vil have med, så ring og fortæl om temaet eller tag forbi den virksomhed, der kan være relevant i forhold til temaet. Spørg om deres perspektiver og fortæl om temaet som I arbejder med. Virker de engagerede, kan I invitere dem til at være med som deltagere i netværket.

**Dét at tage kontakt til en ekstern aktør eller en borger er derfor ikke meget anderledes, end alle andre situationer, hvor vi tager kontakt til mennesker.** De fleste vil gerne bidrage med deres perspektiver på sagen og måske har nogen tid og ressourcer til at bidrage som deltagere i netværket.

På næste side kan du læse om fire måder du bl.a. kan inddrage borgeres perspektiver på i netværket. Efterfølgende er en række gode råd til hvordan du kan tage kontakt til borgere og til sidst er et refleksionsredskab.

## Metoder til borgerinddragelse

### Borgere som deltagere i netværket

Det er muligt at have borgere med som deltagere i netværket. De kan både være kernetagere og blive inddraget løbende. Hvis du ønsker borgere som kernetagere, skal du vurdere, om det er en borger, hvis kompetencer og viden er vigtig i alle faser.

Du kan også vælge at inddrage borgere løbende i de faser, hvor de er særligt relevante. På den måde kan du få borgernes direkte input til udfordringer og idéer og skabe ejerskab om nye løsninger. Overvej bl.a. hvordan borgertilstedeværelsen påvirker dynamikken i netværket – kan de være med til at skabe et fælles udgangspunkt for netværkets deltagere? Overvej ligeledes, hvordan du kan skabe et rum, hvor borgeren kan deltage – hvordan kan I afbureaukratisere netværket og temaet? Kan I gøre udfordringerne nærværende for borgernes hverdag?

Der findes ikke særlige værktøjer til at facilitere borgerdeltagelse, men faciliteringsværktøjer er måske særligt vigtige, når du skal have borgernes perspektiver på banen. Find værktøjer til at facilitere de enkelte faser i netværksarbejdet i metodekataloget.

### Observation

Borgerperspektivet kan du og netværket også få med gennem observation. Gennem observation kan du få indblik i, **hvordan borgere indgår i en specifik kontekst eller bruger et givent fysisk rum**. Arbejder I f.eks. med ventetider kan I observere et venteværelse. F.eks. med fokus på hvordan borgerne bruger rummet og agerer ift. personalet og hinanden.

I kan vælge at lave **passiv observation**, hvor I indgår som tavs "flue på væggen" og observerer med minimum påvirkning af omgivelserne. Eller I kan lave **deltagende observation** hvor I både kan se, hvordan borgere agerer, og samtidig prøve at sætte jer i deres sted.

Læg på forhånd en plan for, hvordan I vil få borgerperspektivet frem. Find ud af, hvad I skal kigge efter, hvordan I vil dokumentere det (f.eks. noter og billeder), og hvordan I vil bruge perspektivet aktivt i netværksarbejdet.

### Interviews

Hvis du gerne vil have borgerperspektivet med uden, at borgere behøver at deltager direkte i netværket, kan du f.eks. bruge interviewformen. Det kan f.eks. være, hvis det er en ældre borger eller en udsat person, som ikke har mulighed for at deltage på netværksmøder.

Interviews giver mulighed for at **se verden med borgerens øjne** og få indblik i deres verdensbillede, oplevelser og tanker. Interviews kan både bruges bredt i f.eks. opdagelsesfasen eller meget konkret ift. en service eller en idé. Interviews kan stå alene eller indgå som en del af f.eks. at foretage en **brugerrejse** eller udfærdige **borgerportrætter**.

Ved at bruge **lyd- eller filmklip** fra interviews, til formidling af borgerperspektivet, kan du gøre det nærværende og konkret, hvilket engagerer og fremkalder handlekraft i netværket.

Suppler evt. interviews med andre metoder eller foretag **fokusgruppeinterviews**, som sætter flere borgeres perspektiver i spil overfor hinanden.

### Inddragelse af talrige borgere

At inddrage mange borgere er en god måde at få **stort input og skabe legitimitet og ejerskab**.

En klassisk metode til at få mange borgere i tale er **borgermøder**. Borgermøder har en relativt "lav" inddragelsesgrad, da de typisk vil have information for øje.

Det kan anbefales, at I tænker i at gøre borgermøder og lignende mere aktive. I kan f.eks. overveje, om I med fordel kan afholde **flere mindre workshops** i stedet.

Hvis I afholder større møder så bestræb jer på at aktivere borgerne, så I kan tage mest muligt indhold med tilbage. Har I f.eks. brug for input til nye idéer kan I **dele deltagerne op i mindre grupper** centreret omkring enkelte temaer.

Inviter gerne bredt ud til borgermøder og borgerworkshops. Sæt f.eks. invitationer op i vuggestuen, skolen, i Sundhedshuset eller i Albertslund Centret. Tænk i, hvor målgruppen befinder sig.

Du kan læse mere om metoderne herover og find flere metoder til borgerinddragelse i metodekataloget.

## NÅR DU TAGER KONTAKT

### Hav modet til at inddrage

Når vi inddrager borgere i netværksarbejdet, kan det føles som om, at vi som kommune viser det som ikke fungerer frem. Det er en præmis for samskabelsesparadigmet, som bryder frem overalt i den offentlige sektor, at vi tør lukke borgere og eksterne aktører ind i det offentlige maskinrum. Det kræver, at vi tænker anderledes på vores rolle som offentlig forvaltning – det er ikke alle udfordringer vi kan løse alene, men det er os, der skal sørge for og understøtte, at udfordringen bliver løst. **Når I tager kontakt til borgeren, er det første skridt mod at blive klogere de steder, hvor vi ikke kender svaret endnu. Find derfor modet til at lukke borgere og eksterne aktører ind på lige vilkår som andre netværksdeltagere.**

### Skab personlig og direkte kontakt

Det er vigtigt, at I skaber en platform for dialog mellem jer og borgerne. I nogle tilfælde kan det gøres let ved f.eks. at møde op hvor borgerne færdes - andre gange kan det være, du skal gå igennem sagsbehandler eller en anden relation. I så fald er det vigtigt, at det stadig er jer, der tager kontakt til borgeren, og viser I vil borgeren. **Den personlige kontakt virker engagerende, så tag ud i marken og mød borgerne ansigt til ansigt.**

### Gør det etisk

Når du tager kontakt til borgeren, skal du gøre det på en etisk forsvarlig måde. Etik er bredt og svært definerbart, men føl efter om den inddragelsesform, I har valgt, er forsvarlig – personligt og fagligt. Én overvejelse handler om, hvordan vi bruger borgerperspektivet. **Vi skal ikke bare inddrage borgere for at have gjort det. Det er spild af borgerens tid og ressourcer. Det skal**

**være fordi vi skal bruge borgerens perspektiv til at samskabe noget nyt.**

En anden etisk overvejelse omhandler borgerens muligheder for at deltage i netværket. **Hvis borgeren er sårbar, er det ikke fair at placere dem på et stormøde eller et møde med hele netværket på et rådhuskontor. Tænk i betryggende omgivelser og i at inddrage på en skånsom måde.** F.eks. ved at få borgerens perspektiver gennem et interview, podcast, film, brugerrejser eller en anden metode. Borgerne behøver ikke nødvendigvis at deltage direkte i netværket, men kan have sine perspektiver præsenteret gennem andre inddragelsesmetoder.

### Vær konkret og vedkommende i mødet

God inddragelse af borgerperspektivet forudsætter, at borgerne føler, at de bliver talt til i øjenhøjde. For mange borgere og eksterne aktører er det det nære, der tæller. **Det gælder derfor om at gøre netværkstemaet relevant og konkret for borgerne.** Afbureaukratisér det sprog I bruger til at fortælle om temaet og find de konkrete problemstillinger borgeren skal forholde sig til.

### Dokumentér og kommunikér

Borgerperspektivet er et magtfuldt redskab. Både til at skabe et fælles udgangspunkt og engagement i netværket og til at begrunde og formidle netværkets idéer senere i processen. **Overvej derfor hvordan I vil dokumentere borgerdeltagelsen, og hvordan borgerdeltagelsen kan bruges til at kommunikere netværkets idéer sidenhen.** Det handler f.eks. om at få dokumenteret borgeroplevede udfordringer, anekdoter og gode citater.

## Overvejelser om borgerinddragelse

**Hvornår har I behov for borgernes og andre eksterne perspektiver i netværksarbejdet?** Skal I f.eks. bruge borgerperspektivet til at se problemer på en ny måde for at nytænke? Skal borgerperspektivet bruges til at generere idéer, eller skal der gives feedback, når netværkets idéer testes?

**Hvilke borgere skal I have med?** Hvem er jeres målgruppe/-grupper? Har I overvejet, om der er indirekte målgrupper? Er det nogle enkelte I skal inddrage eller flere? Skal I inddrage forskellige personer på forskellige tidspunkter?

**Hvordan skal I have borgerne med?** Skal I f.eks. have borgere som deltagere i netværket (i så fald hvem og hvornår?), skal I have borgerperspektivet med gennem interviews, observation, borgerworkshop, en kombination eller noget helt andet? (Se evt. metodekataloget hvor du kan finde mere om metoderne til at inddrage borgere og eksterne aktører)

**Hvordan kontakter I borgerne?** Med udgangspunkt i hvordan og hvem I skal have med, kan I overveje, hvilke kontaktkanaler I skal bruge? Skal I invitere bredt eller tage personlig kontakt? Hvordan undgår I, kun at få fat i tordenskjoldssoldater, eller er det dem, I skal have fat i? Hvordan kan I engagere borgerne i jeres kontakt og gøre netværket og temaet konkret og vedkommende for borgerne?

**Hvordan vil I sikre, at borgernes bidrag indarbejdes i netværkets beslutninger?** Overvej f.eks. hvordan I bruger borgerperspektivet, så det ikke bliver tom viden, men sættes i spil i netværksarbejdet. Skal I hænge citater og billeder op på væggen, afspille videoklip med borgere eller have fokus på at borgerne får indflydelse som netværksdeltagere?



*Husk at ekspliciter og dokumentere jeres overvejelser – det kan både hjælpe med at kvalificere dem og skabe grundlag for jeres evaluering.*

## INDLED KONTAKT TIL POTENTIELLE DELTAGERE

Det er vigtigt at reflektere over, hvordan du tager kontakt til potentielle netværksdeltagere. Din første kontakt er afgørende for deltagernes motivation og lyst til at bidrage engageret til netværksarbejdet.

Har du øje på potentielle netværksdeltagere, men ved du ikke helt hvordan du skal tage kontakt? Her får du råd og eksempler på hvordan du kan tage kontakt og hvordan du kan forberede dig til dialogen med en potentiel deltager.

Når du skal drøfte deltagelse i netværksarbejde med dine potentielle netværksdeltagere, kan det være fornuftigt, at tage på besøg, der hvor de arbejder eller opholder sig – på den måde er deltagerne på hjemmebane, og du har samtidig mulighed for at se og observere dem i deres daglige arbejde og høre, hvordan de arbejder med temaet i dagligdagen.

Når du tager kontakt, er det fornuftigt at overveje din kommunikation, og hvad du vil sige til din potentielle netværksdeltager. Der er stor forskel på om du sender en standardiseret mail, eller om du tager personlig kontakt og viser et indblik og en forståelse for personens erfaring og kompetencer i forhold til netværkets tema.

**Den personlige henvendelse vil derfor altid være at foretrække, idet du her har mulighed for at fortælle den enkelte deltager, hvorfor du har brug for netop hans eller hendes specifikke kompetence og faglighed, og finde ud af om de er motiveret for at deltage.** Når du fortæller dine netværksdeltagere, at de hver især – på hver deres måde – kan gøre en forskel for dit netværksarbejde, skaber du engagement og motivation. Du skal derfor investere tid i den indledende kontakt.

**Inden din dialog med netværksdeltageren kan det være fornuftigt at lave en kort "brandtale" om hvorfor du selv er motiveret for netværkets tema, og hvad formålet med netværket er.** Overvej hvordan du kan gøre din brandtale

så åben som mulig, så du ikke risikerer at begrænse din potentielle deltagers drømme og idéer til netværket. **Her kan værdi være et brugbart redskab, idet værdier er åbne, men samtidig giver en retning til netværkets tema.** Tag gerne udgangspunkt i de værdier, du indtil videre har arbejdet med og som står i din tema-beskrivelse, og fortæl derudfra, at formålet med netværksarbejdet f.eks. er at koordinere bedre, at borgerne får oplevet kvalitet på området eller at sikre social lighed og livskvalitet. Husk altid at tage højde for din modtager og tal til deres motivation.

Hvis du har svært ved at få fat i din potentielle netværksdeltager, kan du sende en mail, hvor du kort forklarer baggrunden for din kontakt og samtidig aftaler et tidspunkt, hvor I kan tale yderligere sammen. Vær opmærksom på, at mailen skal være en invitation til en samtale omkring netværksarbejdet – og altså ikke være en roman om *dine* tanker og forventninger. **Det er vigtigt at skabe en dialog, hvor både du og din netværksdeltager kan byde ind, stille spørgsmål, lytte og blive hørt. Her er givet et bud på en mail:**

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 ressource-svage unge. Jeg ved at du har beskæftiget dig længe med borgergruppen og jeg vil derfor rigtig gerne have dine perspektiver med arbejdet.

Har du 15 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

## SKAB MOTIVATION FOR AT DELTAGE

Som beskrevet, er det vigtigt, at du i kontakten til potentielle netværksdeltagere skaber en dialog, hvor både du og netværksdeltageren har mulighed for at byde ind. Her er det både vigtigt, at du selv får rammesat netværkets tema på en åben og motiverende måde, ligesom **det er vigtigt, at du lytter til netværksdeltageren, undersøger personens motivation for at deltage i netværket, og at du gennem jeres dialog viser, at du finder hans eller hendes synspunkter og perspektiver vigtige for netværksarbejdet.**

Da det er helt centralt for dit netværksarbejde, at du har et hold af motiverede og engagerede

netværksdeltagere omkring dig, er det vigtigt at sikre, at de deltagere du får med, er motiverede for at deltage. **Motiverede deltagere vil i højere grad sætte ressourcer og sig selv i spil, med henblik på at sikre et succesfuldt og værdiskabende netværk.**

I din kontakt med potentielle deltagere, er det derfor centralt at finde ud af, om netværksdeltageren er motiveret for at deltage, eller om du skal have kontakt til en anden netværksdeltager, der besidder samme kompetencer og ressourcer. Du kan skabe en god og åben dialog, hvor du undersøger deltagerens motivation for at deltage, ved at tage udgangspunkt i spørgsmålene i boksen herunder.

### Undersøg netværksdeltagerens motivation

Tag gerne udgangspunkt i følgende spørgsmål når du tager kontakt til potentielle netværksdeltagere for at undersøge, hvorvidt de er motiverede for at deltage og investere ressourcer i dit netværksarbejde.

- Hvordan mener personen at han/hun er påvirket af netværkstemaet?
- Hvilken forandring ønsker personen at netværksarbejdet skal skabe?
- Hvordan mener personen at netværksarbejdet kan imødekomme hans/hendes ønskede forandring?
- Hvordan mener personen at kunne bidrage til netværksarbejdet? (eks. med viden, ressourcer, økonomi, magtfuld position i lokalsamfundet, gode kontakter til at sprede budskabet og lign.)

I dialogen med din potentielle netværksdeltager kan du også blive klogere på:

- Hvad der kan fremme personens engagement – også hos dem som allerede er med på ideen?
- Hvad kan hæmme modstanden fra de aktører, som bliver negativt berørt af netværksarbejdet? (Modstandere kan eksempelvis være medarbejdere, brugere, borgere, interesseorganisationer og lign. som modsætter sig netværksarbejdet grundet uvished om forandringen, frygt for uretfærdig behandling, forestilling om at vilkår forringes af netværksarbejdet osv.)

Hvis du oplever, at din potentielle netværksdeltager ikke er motiveret for at deltage eller personen ikke ønsker eller har mulighed for at lægge tid og ressourcer i netværksarbejdet, er der stadig god sandsynlighed for, at din potentielle netværksdeltager kender en anden person, som har samme viden, kompetencer eller

brugerkontakter. **Spørg derfor dem du kontakter, om de kender nogen, som kender nogen, som kunne være relevante at have med i netværket.** På næste side er der et refleksionsværktøj, som du kan bruge til at forberede din indledende kontakt til potentielle netværksdeltagere.

## Overvejelser om at indlede kontakt til potentielle netværksdeltagere

**Hvad motiverer eller optager dig i forhold til netværksarbejdet og netværkets tema?** Er det f.eks. den involverende arbejdsform samt muligheden for at udvikle og innovere og finde løsninger, som ikke findes på forhånd? Er det de værdier temaet søger at fremme, og de forskelle og forandringer arbejdet med temaet potentielt kan skabe for borgerne og for samfundet?

**Hvordan kan du kort og åbent præsentere din egen motivation for temaet, når du drøfter temaet med potentielle netværksdeltagere?** Overvej gerne hvordan du kan lægge vægt på forskellige motivationer, når du drøfter temaet med forskellige netværksdeltagere. Hvordan kan du skræddersy din fortælling, så den taler ind i andres motivation?

**Hvordan kan du i din dialog med potentielle netværksdeltagere finde ud af om de er engagerede for at deltage?** Har du en plan for hvordan du kan finde ud af hvad der motiverer dem i temaet?

**Hvad vil du gøre forinden mødet med din potentielle netværksdeltager, for at kunne tale til personens motivation?** Skal du sætte dig ind i deres arbejdsområder og de dagsordener som findes i deres afdelinger? Skal du have viden om temaets udfordring, som du kan sætte i spil? Hvordan kan du vise netværksdeltageren, at det er væsentligt for personens arbejde, at medvirke og lægge ressourcer i netværksarbejdet?

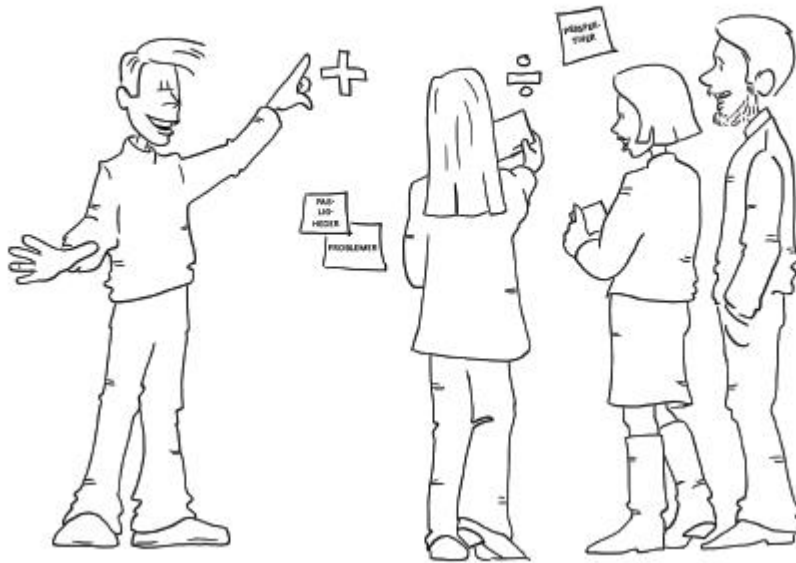
**Hvad kan du gøre, hvis du finder ud af at din potentielle netværksdeltager ikke har mulighed eller er motiveret for at deltage i netværksarbejdet?** Kan personen henvise til andre, der kan være relevante? Hvordan kan du understøtte at personen får lyst og motivation til at deltage, hvis det er en central aktør i netværket?



# FOKUSERING

## FASE 3

Ved du hvordan du skal fokusere og kvalificere netværkstemaet, og på hvilken måde du skal engagere dine netværksdeltagere? I dette kapitel får du redskaber til, hvordan du i samarbejde med netværksdeltagerne kan skabe en fælles retning i netværksarbejdet, og hvordan du som netværksleder kan understøtte fokuseringen og få deltageres perspektiver på netværkstemaet. Du vil videre få råd og metoder til at forbedre og planlægge fokuseringen af netværkstemaet.



## SKAB ET FOKUSERET TEMA

Når du har fundet netværkets deltagere, skal I udvikle et fælles grundlag for det videre netværksarbejde. Det handler om at kvalificere temaet og fokusere på de elementer, som vækker interesse og engagement hos deltagerne.

**Du skal have dine netværksdeltagere med til fokuseringen af netværkstemaet, så deres perspektiver kan sættes i spil i en fælles dialog, og I sammen kan finde en retning i netværksarbejdet.** Hvilke udfordringer og potentialer ser netværksdeltagerne i temaet? Hvilke områder i temaet vil de gerne stille skarpt på og arbejde videre med? Hvad bliver de begejstrede og engagerede af?

Du har måske allerede snakket med nogle deltagere om deres blik på temaet, men kender deltagerne hinandens perspektiver, og det der engagerer dem til at bidrage i netværket? **Brug fokuseringen som en platform for at tale åbent om deltageres forskellige perspektiver og holdninger til temaets udfordringer og potentialer.** Det skaber grobund for effektiv samarbejde, når deltagerne ved, hvor de hver især "kommer fra", og hvilke perspektiver den en-

kelte deltager bringer ind i netværket. Understøt derfor, at der skabes et åbent rum, med mulighed for at deltagerne kan lære af hinanden og generere ny viden.

**Som netværksleder er det din opgave at understøtte, at deltageres interesser, ønsker og visioner balanceres, så I kan formulere et retningsgivende og fokuseret tema.** Når dagen er omme, skal I have udvalgt et eller flere fokuspunkter, som I vil arbejde videre med. Det handler om, at I sammen dykker ned i temaet, og får flere perspektiver på de udfordringer og potentialer, der engagerer og vækker begejstring hos deltagerne. Du kan bl.a. bruge metoden på næste side til at facilitere fokuseringen.

Herunder finder du råd til fokuseringen og på de følgende sider finder du en metode og et refleksionsværktøj, som kan understøtte dig i fokuseringen.

### Råd til fokuseringen

- **Tag udgangspunkt i temaet.** Dyk ned i temaet med deltagerne, og understøt dem i at finde et eller flere fælles fokuspunkter for netværksarbejdet.
- **Faciliter en fokusering med retning, som skaber energi og fremdrift** ved at formulere udfordringer og problemer som potentialer. Stil visionære spørgsmål i form af "hvordan kan vi..." og "hvad nu hvis". I stedet for "hvordan kan vi undgå..." skal du facilitere samtaler og drøftelser ud fra "hvordan giver vi lyst til..."
- **Fokuser på at finde konkrete hændelser og eksempler på de udfordringer og problemer I drøfter.** Hvis I ikke kan finde eksempler og hændelser, som bekræfter det udvalgte fokus, bør I overveje om det er et relevant fokus at arbejde videre med i netværksarbejdet.
- **Vær klar på, og italesæt gerne overfor netværkets deltagere, at fokus kan - og må - ændre sig, når I senere tager på opdagelse og får nye indsigter.**
- **Fokuser på at udfolde og beskrive de udfordringer, som I arbejder med** – sidenhen vil I kunne bruge beskrivelserne som nulpunktsmålinger og øjebliksbilleder til at kunne dokumentere værdiskabelsen og effekten af netværksarbejdet. Gem beskrivelserne til det fremadrettede arbejde.
- **Lav gerne relations- og tillidsøvelser første gang netværksdeltagerne møder hinanden** før I påbegynder selve fokuseringen. Gruppedynamikken er vigtig for at skabe ny læring og få et fælles fodslag for det fremadrettede netværksarbejde. Find relationsøvelser i metodekataloget.

## METODE TIL FOKUSERING: FIND DRØMMEN FOR NETVÆRKSARBEJDET

### Hvad er metoden særligt velegnet til?

Når temaet skal fokuseres sammen med netværkets deltagere, kan det være en god idé at lede efter muligheder, potentialer og udvikle fælles visioner for temaet og det I sammen skal skabe. Det skaber energi og fællesskab, når I sammen udvikler visioner for det arbejde I påbegynder i netværket.

### Hvad skal du bruge for at udføre metoden?

Øvelsen tager omkring 30-60 minutter alt efter hvor mange deltagere du har med i netværket og hvor længe du fornemmer der er behov for dialog. Øvelsen skal give plads til alle netværksdeltagernes dømmes om forandring, så alle perspektiver bliver hørt.

- Kuglepenne eller tuscher
- Et stykke papir/planche pr. netværksdeltager
- post-its
- Evt. tape eller lærertyggegumme (elefantsnot)

### Hvordan gør I?

- 1) Hver netværksdeltager får et stykke papir, hvorpå de skriver deres vigtigste drøm for netværksarbejdet. Husk at være konkrete – fokus er på hvad hver enkelt deltager drømmer om i forhold til jeres netværkstema.
- 2) Roker papiret en gang til højre, så hver deltager sidder med en andens drøm. Byg videre på drømmen i 2-4 minutter pr. runde via post-its som sættes på papiret. Fortsæt således, til hver deltager har læst og bygget videre på alle drømme.
- 3) Hver netværksdeltager præsenterer nu sin egen drøm med de nye perspektiver på.
- 4) Drømmene hænges op på væggen/lægges på bordet så alle kan se dem. Ud fra de forskellige drømme skal netværksdeltagerne finde mønstre – hvor er de enige? Hvor har de forskellige forståelser af drømmen? Som netværksleder skal du her understøtte at deltagerne nærmer sig en fælles forståelse af drømmen.
- 5) Saml op på drøftelsen og fremhæv de væsentlige pointer i forhold til drømmen. Skriv gerne de væsentlige pointer op på en planche, så det er tydeligt for alle hvilken retning netværksarbejdet arbejder mod.
- 6) Efter drøftelsen er det en god idé at skrive drømmen ned, så I sammen kan vende tilbage til den i løbet af netværksarbejdet. Brug skemaet på næste side, når du beskriver den drøm eller de drømme, I besluttede at forfølge i netværksarbejdet.

### Drømmen i netværksarbejde

- Drømmen for netværksarbejdet består af dine og deltagernes ønsker og visioner for den fremtidige velfærd på området.
- Drømmen består også af de værdier vi ønsker at skabe, når vi forfølger vores fremtidige velfærd. Hvilke værdier forfølger vi, når vi skaber nye forandringer – eller omvendt, hvilke forandringer kan være med til at forfølge vores ønskede værdier? Drømmen består altså også af en eller flere af de værdier.
- Drømme skal drømmes STORT! Hvad der ikke er muligt i dag, kan I gøre muligt i fremtiden.
- Drømmen har ikke én enkel løsning, og I kan ikke forudsige hvordan I vil nå drømmen fra jeres nuværende udgangspunkt – det er heller ikke meningen.

## BESKRIV DRØMMEN FOR JERES NETVÆRKSARBEJDE

Hvad er jeres drøm for netværksarbejdet?

Hvorfor har I valgt at arbejde med netop denne drøm i netværksarbejdet?

Hvordan hænger drømmen sammen med netværkets tema?

Hvilke værdier relaterer sig til den drøm som netværket blev fælles om? Få inspiration til hvilke værdier der kan skabes i netværk i fase 0 om værdi og evaluering, eller læs mere om værdier i netværk på hjemmesiden.

## METODE TIL FOKUSERING: PROBLEMTRÆET

### Hvad kan metoden bruges til?

Problemtræet er en simpel måde at dykke ned i det tema I kender i forvejen, og en måde at anskue de udfordringer som temaet indeholder, ud fra flere perspektiver. Med Problemtræet kan I blive mere skarpe på problemets årsager og effekter. Problemtræet udføres som en rammesat brainstorm, hvor netværkets deltagere byder ind med egne perspektiver, antagelser og eksempler fra hverdagen.

**Metoden er velegnet til netværk hvor der er fælles visioner på området.** Hvis netværket indeholder modstridende dagsordener eller potentielle konflikter mellem de deltagende aktører, vil det være en fordel at benytte metoden "Find drømmen" som er beskrevet forinden denne.

### Hvad skal du bruge for at udføre metoden?

- Post-its
- Kuglepenne
- Plancher i A1 størrelse, med problemtræet som du kan finde på næste side eller tegne selv

### Hvordan udføres metoden?

#### 1. Trin: Identificer problemer

Netværksdeltagerne oplister alle de problemer de forbinder med netværkstemaet på post-its og placerer dem på træets stamme (f.eks. ungdomsarbejdsløshed eller misbrug). Der kan være flere perspektiver på problemerne, og de problemer som nogen ser, kan andre ikke genkende. Intet er rigtigt eller forkert – det skyldes, at I har forskellige perspektiver og fagligheder, som I ser temaet ud fra.

#### 2. Trin: Identificer "kerne-problemet"

Identificer et "kerne-problem", som du skriver midt på stammen af problemet. Dét problem som binder de andre problemer sammen eller på anden vis er centralt for temaet (f.eks. arbejdsløshed blandt unge i Albertslund Kommune). Det kan indebære en række forsøg før I finder frem til den rette formulering af et problem, som alle deltagere kan se sig selv repræsenteret i. Tænk det som et mere overordnet problem. Typisk vil det være dét som dit netværkstema allerede problematiserer.

#### 3. Trin: Afgør årsager til problemet

Netværksdeltagerne oplister alle de årsager, som de ser til problemet (f.eks. en mangel på passende vejledning om jobmuligheder i skolen mv.). Årsagerne skrives på post-its og placeres som rødderne på træet.

#### 4. Trin: Afgør effekter eller konsekvenser som problemet medfører

Netværksdeltagerne oplister alle de effekter eller konsekvenser, som problemet kan have på post-its (f.eks. ungdomskriminalitet, passivitet, et liv på offentlig forsørgelse). Placer effekter og konsekvenser på træets blade.

#### 5. Trin: Sammenkæd problemer, årsager og effekter

Forsøg at arrangere eller sammenkæde årsager og effekter i et hierarki, f.eks. hvordan årsagerne relaterer sig til hinanden og til problemet og hvilke årsager, der kan lede til hvilke effekter.

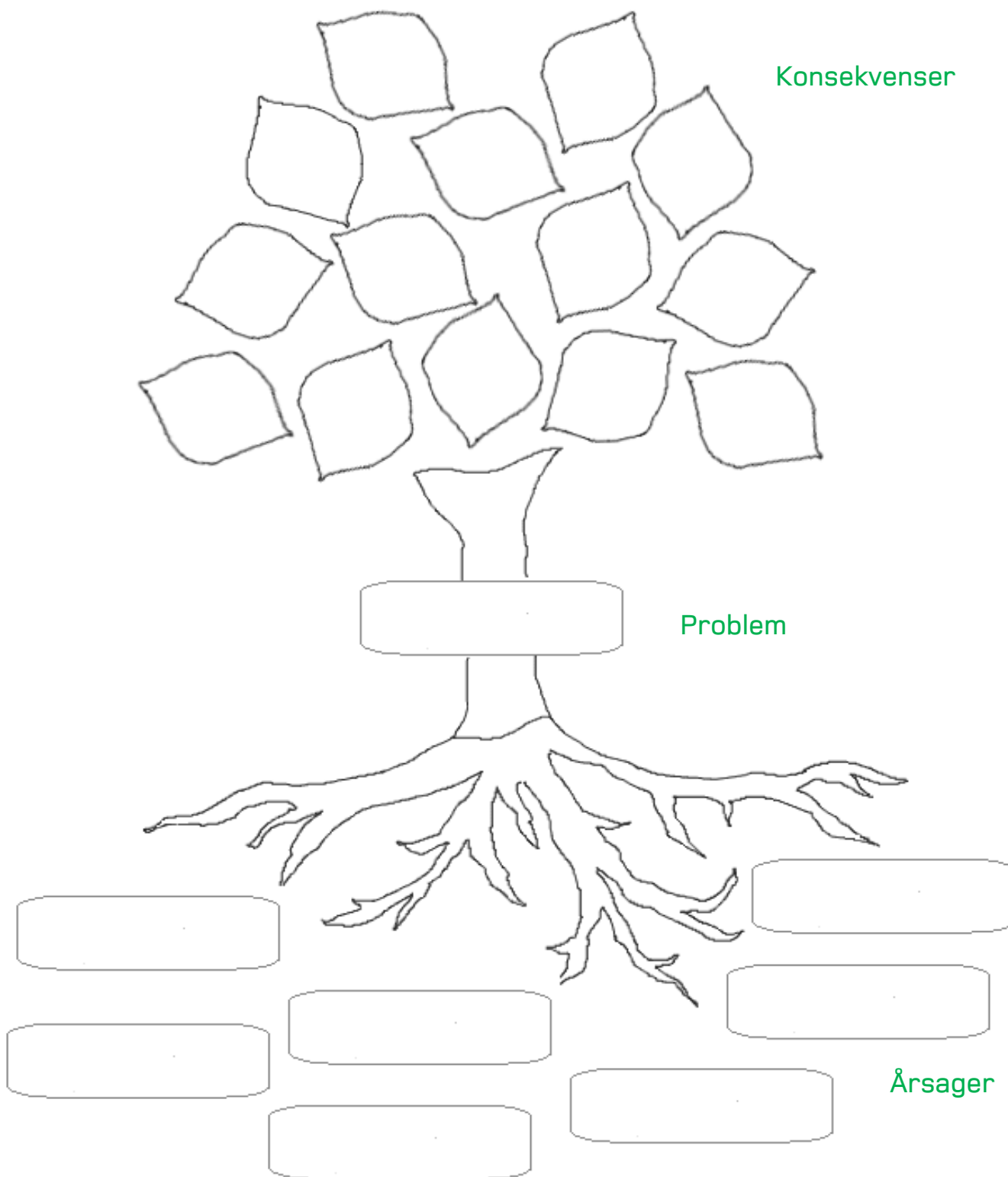
#### 6. Trin: Udvælg netværkets fokus eller fokuspunkter

Når Problemtræet er udfyldt, kan I drøfte, hvilke problemer I synes er vigtigst at løse i netværksarbejdet. Når I har udvalgt specifikke problemer, som I gerne vil arbejde videre med, kan I omformulere problemerne eller udfordringerne til potentialer ved at vende problemet om gennem sætninger såsom "Hvordan kan vi...", "Hvad nu hvis..." og "Hvordan giver vi lyst til". Det giver energi og begejstring at anskue problemerne som udviklingsspørgsmål.

Du kan finde flere metoder, som du kan bruge når du faciliterer fokuseringen i metodekataloget.

Tegn gerne dit eget problemtræ og forsøg dig med grafisk facilitering på plancher.

**Vil du hellere tale drøm og visioner**, kan du gøre træet til et løsnings-træ, ved at udskifte stammens problem med "drøm", og tale om konsekvenser af drømmen og årsager, der kan få drømmen til at blive realiseret.



## Forbered og planlæg: Fokuseringen

**Har du de rette netværksdeltagere med til fokuseringen, og skal du have flere med?** Har du deltagere med, som har forskellige fagligheder, der hver især er relevante for temaet? Har du borgerne med? Afdelings- og institutionsledere med relevans for temaet, interesseorganisationer og virksomheder? Hvem skal du have med i netværket for at sikre tværfaglighed, mange perspektiver, forskellighed og sammenhæng, når I fokuserer temaet?

**Hvordan vil du afholde fokuseringen?** Hvilke metoder vil du bruge? Vil du f.eks. lave en relationsøvelse til at starte med, hvor deltagerne kan præsentere sig for hinanden? Hvor skal I være henne? Skal I f.eks. mødes et sted "derude", hvor ingen af jer er på hjemmebane? Hvor lang tid skal I bruge til fokuseringen? Skal deltagerne have tilsendt netværkstemaet eller andet materiale på forhånd, eller rammesætter du temaet på dagen for fokuseringen – og i så fald, hvordan vil du rammesætte det?

**Hvordan forholder du dig til uenighed og konsensus?** Hvornår er det vigtigt for dig at gribe ind i en uenighed, der måske kan eskalere og hvilke tegn leder du efter – dårlig stemning, de andre deltagere bliver passive og kigger væk? Hvordan kan du håndtere eller drage nytte af en eventuel konflikt? Hvordan vil du understøtte, at netværket får forskelligheder på banen, hvis alle søger konsensus fra start?

**Hvordan skal du involvere din referenceleder i forhold til fokuseringen af temaet?** Skal I holde et møde, hvor referencelederen præsenteres for fokus i temaet, så I sammen kan drøfte det? Har du på forhånd aftalt med referencelederen, at der er visse fokuspunkter, der er særligt interessante for kommunens dagsorden, og som I bør forfølge? Har du fået fuldt mandat til at forfølge hvilket som helst fokus i temaet?

**Hvordan forholder du dig til de fokuspunkter, som I samskaber?** Selvom I har besluttet en eller flere fokuspunkter i dag, skal I være parate til at revurdere, når I bliver klogere løbende. Er deltagerne klar til at blive klogere og lade sig engagere og begejstre af at blive klogere af hinandens forskellige perspektiver og sammen?



*Husk at lave referat og dokumentere netværkets overvejelser i fokuseringen – det kan i netværkets senere faser udgøre en del af evalueringen.*

# OPDAGELSE

## FASE 4

Hvordan kan du få nye perspektiver på den nuværende praksis? Har du og dine netværksdeltagere et fælles udgangspunkt for netværksarbejdet, eller adskiller jeres opfattelser sig fra hinanden? I dette kapitel bliver du præsenteret for, hvordan I kan kvalificere viden i netværket og skabe opmærksomhed på, hvilken værdi og forandring I ønsker at skabe. Ved at gå på opdagelse kan du sammen med dine netværksdeltagere både skabe relationer og tillid – og få ny inspiration og idéer at arbejde ud fra. Læs kapitlet, og få råd og metoder til hvordan du kan forberede og gennemføre opdagelserne.





## GÅ PÅ OPDAGELSE

Ved at gå på opdagelse har I mulighed for at se praksis med nye, undrende øjne.

Turen på opdagelse kan give et fælles udgangspunkt for netværksarbejdet og gøre jer endnu klogere på, hvilken værdiskabelse og forandring I skal forfølge.

### **At gå på opdagelse handler om at få nye øjne på den kendte praksis, samt at afprøve og kvalificere den viden, der findes i netværket.**

Dine netværksdeltagere vil allerede besidde en stor viden om praksis. Borgerne, virksomheder, de fagfaglige og andre deltagere vil have vidt forskellig viden eller indgangsvinkler til det tema eller område som I arbejder med. Tilsammen ved I derfor allerede en hel del om den nuværende praksis.

Når I tager på opdagelse og forsøger at se praksis med nye øjne, vil I formentlig se noget helt nyt. **Måske finder I ud af, at det som I troede I vidste, ikke er det samme som andre opfatter.**

Måske vil den udfordring som I synes er vigtigst at løse i netværksarbejdet, ikke længere opleves som en vigtig udfordring, efter jeres tur på

opdagelse. I skal derfor tage en tur på opdagelse for at afprøve og udfordre jeres nuværende viden og det fokus I har valgt at arbejde videre med i temaet. Turen på opdagelse gør jer klogere på, hvad der fungerer i dag, og hvor vi som kommune kan blive bedre. **Ved hele tiden at afprøve og sætte spørgsmålstejn ved jeres viden, kan I blive klogere og se nye udfordringer eller problemstillinger i jeres tema.** Det giver bedre muligheder for at finde relevante løsninger og skabe den ønskede værdi.

I næste afsnit vil du opnå viden om hvorfor og hvornår en tur på opdagelse kan være meningsfuldt i netværksarbejdet. Du vil også sidst i kapitlet kunne se et eksempel på en invitation til en idéworkshop, hvor borgere og andre relevante aktører er inviteret til at samarbejde om at producere ny viden om temaet.

## DERFOR SKAL I GÅ PÅ OPDAGELSE

### **Kvalificering af viden og problemopfattelse**

En tur ud i praksis kan som beskrevet i foregående afsnit, være med til at udfordre og kvalificere netværkets nuværende viden.

### **Et styrket samarbejde og gode relationer**

Forskning viser, at et stærkt samarbejde er alfa og omega for et succesfuldt netværksarbejde.

**Ved at tage dine netværksdeltagere med på opdagelse, kan I lære hinanden at kende og skabe gode, tillidsfulde relationer fra start.**

Samtidig kan I få et fælles udgangspunkt for dialog i netværksarbejdet. Det kan gøre det lettere for deltagere med meget forskellige perspektiver at tale "samme sprog".

### **Inspiration og viden til idéudvikling**

Når I skal udvikle idéer til at skabe forandring og værdi, kan I bruge jeres beretninger, billeder, indtryk og erfaringer som inspirationskilde til idéudviklingen. **Det er lettere at få nye og kreative idéer, når I kan lade jer inspirere af gode citater, billeder og de indtryk I fik på jeres tur.**

### **Sammenligningsgrundlag for værdiskabelse**

Det materiale I indhenter gennem jeres opdagelsestur, kan I bruge til at sammenligne praksis før og efter idéerne testes, så I kan se, hvilken effekt og værdi idéerne skaber. Materialet I udarbejder fra jeres opdagelse vil derfor være udgangspunktet for nulpunktsmålingen, der er evalueringens første spor. En nulpunktsmåling giver en indikation af, hvordan

netværkstemaets felt ser ud og skaber grundlag for senere at kunne måle den forskel, netværkets idéer har medført. Sørg derfor for, at indsamlingen af materialet dokumenteres på

en måde, der er forståelig for både jer selv og andre. I udarbejdelsen af en nulpunktsmåling kan der gøres brug af flere metoder, som vil blive beskrevet senere i kapitlet.

## FORBERED JERES TUR PÅ OPDAGELSE

**Når du planlægger opdagelsesturen, skal du først og fremmest tage stilling til formålet med opdagelserne:** Hvordan skal opdagelserne bidrage til jeres netværksarbejde? – skal turen både styrke samarbejdet og samtidig udfordre og kvalificere netværkets viden? Skal I finde aktører og inspiration? Skal I ud af kontoret og se, lugte og ”mærke”? Formålet med opdagelserne har betydning for den måde, opdagelserne planlægges.

**Overvej ligeledes, hvem der skal på opdagelse, og hvor de skal hen** (skal det være én og én, sammen, i grupper eller på andre måder?). Del gerne opgaven med at lave opdagelser ud på flere eller alle deltagere i netværket. Det er lettere at dele indsigten og arbejde videre med den nye viden, hvis flere har samme erfaring. Samtidig giver en fælles tur anledning til at lære hinanden bedre at kende. Du kan vælge at dele dit netværk ind i grupper, som sammen tager ud til forskellige institutioner, besøger borgere, virksomheder og lign. **Fordi opdagelse netop handler om at se verden med nye øjne, kan du dele netværket op, så deltagerne går på opdagelse de steder de normalt ikke har kendskab til.**

**Før du tager på opdagelse, er det vigtigt at overveje, hvordan I skal indsamle materiale og hvad I skal fokusere på, eller om der er ”fri leg”.** Netværket skal kunne arbejde med materialet som grundlag for større indsigt, idéudvikling og værdiskabelse. Samtidig skal materialet, der bliver indsamlet, kunne formidles. **Det vil sige, tænk på at få billeder, citater, anekdoter med og skriv noter, som kan bruges til analyse, inspiration og dokumentation i det videre arbejde,** samt i din kommunikation i og om netværket. Hvis du vælger at tage flere netværksdeltagere med på opdagelse, bør I aftale, hvilke metoder og dokumentationsformer I vil bruge. Det anbefales, at I bruger flere former for dokumentation. På næste side vil forskellige metoder til materialeindsamling blive beskrevet.

Senere i kapitlet er der et værktøj til at forberede jeres tur på opdagelse. Værktøjet kan f.eks. udfyldes på et netværksmøde, så alle får en stemme. Måske er der nogen, som har et sjovt eller anderledes indspark til, hvor I kan gå på opdagelse? Snyd ikke dig selv for gode idéer.

### Når du går på opdagelse skal du huske at...

**Se verden med nye øjne:** For at udfordre og kvalificere jeres viden i opdagelsesfasen, skal du og dine netværksdeltagere se verden med nye øjne, bl.a. ved at påtage jer nye roller: Hvis jeg var dårligt gående, hvad ville jeg så se? Måske trappetrinene pludselig ser højere ud. Jo længere væk fra sit eget daglige omgivelser man går på opdagelse, desto lettere er det.

**Vær bevidst om hvordan I præsenterer jer:** Når I præsenterer jer for den institution eller de borgere, I går på opdagelse hos, skal I beskrive jeres interessefelt så åbent som muligt, for ikke at afskære jer fra information. Sig ikke: ”jeg undersøger adgangsforholdene”, men ”jeg undersøger, hvordan huset bliver brugt”.

**Giv et sandfærdigt billede af jeres tur på opdagelse:** Fortæl altid hvem du er, og hvad du skal med materialet. Aftal på forhånd, at du vil tage billeder eller optage lyd og forklar i hvilken sammenhæng det vil blive brugt. Opbyg et tillidsforhold til borgeren, virksomheden, institutionen eller hvem du besøger. Tillid kan eksempelvis opbygges gennem small talk, så dem du taler med også kan få et indtryk af, hvem du er.

## Metoder til opdagelse og materialeindsamling

### Observation

Hvis netværkstemaet omhandler en situation, hvor folk f.eks. agerer i et afgrænset fysisk rum, kan det være en god idé at observere, hvad der sker. Ved observation kan du selv opleve forskellige situationer i stedet for at indsamle tolkninger som f.eks. ved et interview. Hvis I f.eks. arbejder med ventetider kunne I observere borgere i venteværelset – hvordan reagerer de på hinanden, på personalet og på indretningen? Man kan både være passiv og deltagende observatør. Observation har typisk fire trin: **Planlæg observationen, beslut hvad I skal se efter, observer og tag noter eller billeder, og reflekter over det I har observeret.** Sørg for at sætte tid nok af til at få indblik i det, I observerer.

### Brugerrejse

Formidler "rejsen" gennem f.eks. et offentligt tilbud fra brugerens perspektiv. Sammen med brugeren opstilles en tidslinje, f.eks. som en streg på et papir eller planche. Linjen bruges til at **placere begivenheder kronologisk** før, under og efter servicen. Undervejs tilknyttes refleksioner til begivenhederne. Hav fokus på: **berøringsflader** (personer, organisationer mv.), **kontaktkanaler** (telefon, mail, personligt mv.) og marker med brugeren **2-3 nedslag**, som brugeren oplever som de vigtigste.

Metoden synliggør både en enkelt service, men også snitflader med andre aktører og kan derfor også vise eventuelle behov for samarbejde og koordinering.

### Etnoraid

Etnoraid er en hurtig måde at få tilkendegivelser fra f.eks. borgere uden at skulle bruge meget tid på at finde interviewpersoner og lave aftaler.

Etnoraid er **mange små interviews** med temaets målgruppe. Mød op hvor målgruppen færdes, og foretag små interviews af **3-4 spørgsmål**. Maks. 5 minutter pr. person.

For at få det maksimale udbytte kan man f.eks. forberede en længere liste med spørgsmål. Varier spørgsmålene i starten, find ud af hvilke spørgsmål, der giver interessante svar, og fokuser så på dem.

### Interview

Med interview som opdagelsesmetode kan I få detaljeret viden om interviewpersonerne, deres verdensbillede, problemopfattelser, oplevelser og tanker. Interviewkilder kan f.eks. være **eksperter, brugere eller aktører med tilknytning til jeres tema**. Overvej om I skal interviewe én eller flere på én gang.

Forbered interviews ved at gøre jer klart, hvad I vil have ud af interviewet og lav en **spørgeguide**. Vær beredt på at lytte og spørge ind – guldet ligger ofte i detaljen. Metoden tilfører dybde til jeres materiale og fungerer både alene eller som supplement til andre metoder.

### Fotosafari

Fotosafari er at tage billeder af et bestemt sted, en situation, en proces eller noget helt fjerde. Fotosafari hjælper til at skabe et fælles billede af en situation, hvor f.eks. ord og tekst i højere grad er åbne for fortolkning.

Overvej hvem der skal på fotosafari. Brug det som en mulighed for at se situationer og steder med nye øjne. Skal der tages billeder af din arbejdsplads, eller en situation du normalt indgår i, så få eksempelvis en anden netværksdeltager til at gøre det. Eller få borgere til at fotografere deres hverdag eller oplevelser, når de er i kontakt med kommunen. Reflekter efterfølgende over fotografierne.

### Film og lyd

Film og lyd tjener til bedre at kunne formidle virkelige oplevelser, så de fremstår præsentable og vedkommende. Film- og lydklip af f.eks. borgeres oplevelser fremkalder empati, indlevelse og handlingskraft hos workshopdeltagere og beslutningstagere. Det bidrager til at trække diskussioner og løsningsforslag fra det abstrakte ned på et meget konkret niveau. Dokumenter jeres opdagelser med korte film- og/eller lydklip (fra eksempelvis interviews), og brug dem ved workshops og kommunikation. Brug gerne jeres smartphones til at optage, så I undgår tekniske problemer ved at bruge nyt udstyr.

## Forbered: Opdagelsesturen

**Hvad er formålet?** Hvad skal I have ud af at gå på opdagelse? Tag udgangspunkt i netværkstemaet, den viden og de kompetencer, der er i netværket, samt hvad I gerne vil opnå med netværket. Hvad kan inspirere jer og kvalificere jeres opfattelse af netværkstemaet? Er der viden, I mangler? Har I brug for at se noget fra borgerens perspektiv? Skal I have nye øjne på egen eller andres praksis og hverdag?

**Hvor skal I tage på opdagelse?** Skal I besøge et eller flere steder? Tag igen udgangspunkt i temaet. Er det en specifik aktør eller en lokation, der er vigtigst for opdagelsen? Eller begge dele? Er det borgerperspektivet, I skal bruge, og skal I i så fald hjem til dem, mødes på rådhuset, møde dem ved en relevant begivenhed eller noget helt fjerde?

**Hvem skal med?** Skal hele netværket afsted? Kan du vurdere, om der er nogen, der har mere behov end andre? Skal I afsted sammen, eller skal I på forskellige opdagelsesture? I grupper, to og to, eller bare alene?

**Hvordan indsamler I materiale?** Overvej om I f.eks. skal dokumentere med lyd, billeder, film, noter eller andet? Reflekter på forhånd over hvordan, I skal bruge materialet bagefter. Dokumentation kan både bruges i en idéudvikling for at blive inspireret, det kan bruges til formidling, men også som en nulpunktsmåling, som I kan gå ud fra, når I skal evaluere og teste hvilken forskel netværkets idéer skaber. Sørg for at afklar med steder og personer I snakker med, hvordan og hvor I forestiller jer, at I vil bruge materialet.

**Hvor lang tid skal I bruge?** Tidsforbruget veksler meget afhængig af opdagelsesmetode og opdagelsesobjektet. Book hurtigst muligt en tid i kalenderen, så datoen er på plads.



*Husk at eksplicite og dokumentere jeres opdagelser – det kan bidrage til jeres arbejde i de senere faser af netværksarbejdet, når idéerne skal testes og evalueres.*



# TEMATISERING

## FASE 5

Hvordan skal I forholde jer til den viden, I nu har fået fra opdagelserne om netværkstemaet? I dette kapitel får du redskaber til, hvordan netværkets viden og opdagelser kan tematiseres. Tematiseringen er en lukkende fase i netværksarbejdet, hvor netværkets viden skal prioriteres og tematiseres, så der kan fokuseres og sorteres fra. Det vil give retning og skabe fokus til netværksarbejdet og forberede jeres videre arbejde. Læs kapitlet og få råd til tematiseringen, forberedelsen, planlægningen, og hvordan du får sat tværfagligheden i spil.



## TEMATISER NETVÆRKETS VIDEN OG OPDAGELSER

Tematisering af netværkets viden og opdagelser handler om at få overblik over viden og opdagelser som vedrører netværkstemaet. I fasen vil I finde mønstre og kategorier i jeres viden, der giver retning og fokus til netværksarbejdet.

I dette kapitel, beskrives først tematiseringsfasen – hvordan kan man tematisere og hvad bidrager tematiseringen med? Herefter opstilles en række råd og værktøjer, som kan understøtte en effektiv tematisering efterfulgt af to supplerende metoder, du kan bruge til at tematisere. Afslutningsvis findes et refleksionsværktøj, som kan understøtte dig i at planlægge og udføre tematiseringen.

### Skab overblik i jeres viden

Tematisering handler 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 arbejder med – både fra jeres opdagelser, fra deltagernes forskellige fagligheder og perspektiver, fra referencelederen, temabeskrivelsen og lignende. **Nu er det tid til at finde hoved og hale i jeres store mængde materiale og viden, så I får retning til det fortsatte netværksarbejde.** Derfor skal tematiseringen bruges til at 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 – så skal I måske arbejde videre med et tema omkring mere koordinering mellem afdelingerne? Er det de samme værdier der er fokus på i jeres viden og materiale – handler perspektiverne om bedre samarbejde, om mere inddragelse af borgerne i leveringen af velfærd, behov for at øge kvalitet for borgerne eller medarbejdertrivsel?

### Prioriter jeres viden

**Tematiseringen handler også om at prioritere jeres viden og finde ud af, hvilke temaer eller spor I skal arbejde videre med fremadrettet.**

Tematiseringsfasen er dermed en lukkende fase, som giver jer retning i det fortsatte netværksarbejde. Formålet er at prioritere jeres perspektiver og temaer og fravælge andre. Det kræver at I dykker ned i jeres viden og går systematisk til værks – det der virker som et enkeltstående perspektiv, kan vise sig at være et helt centralt tema 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? Kan de enlige svaler være med til at nuancere de dominerende perspektiver? Er det noget I skal dykke videre ned i, før I eventuelt kan sortere perspektiver fra og prioritere at arbejde med andre?

### Beslut de temaer I vil arbejde videre med

Afslutningsvis handler tematiseringsfasen om at skabe retning. Det betyder at I skal træffe beslutning om, hvad I vil arbejde videre med i netværksarbejdet ud fra jeres analyse og tematisering. Det kan I påbegynde på tematiseringsmødet, men det er i sidste ende en ledelsesmæssig beslutning, som du som netværksleder, f.eks. kan træffe i samarbejde med din co-driver, Sekretariat for Netværksstrukturen eller din referenceleder, hvis der opstår behov for strategisk sparring.

## SÅDAN UNDERSTØTTER DU TEMATISERINGEN

### Indret rummet med jeres materiale

**Det er helt centralt for tematiseringen, at alle deltagerne har indblik i al materialet. Ellers bliver det svært at se på tværs af materialet og bringe alle perspektiver i spil under tematiseringen.** Indret derfor rummet med jeres materiale. Det kan være materiale fra jeres opdagelser – gode billeder, citater eller lignende. Har I film eller lyd, kan det også være en god idé at afspille det, så deltagerne bliver bragt helt ind i f.eks. borgernes perspektiver. Centralt materiale kan også være temabeskrivelsen som den var fra start eller din referenceleders perspektiver. Det kan være de effekter eller værdier I ønsker at fremme og forfølge, være nationale rapporter, lovgivning eller forskning, som siger noget om temaet eller kommunens interne evalueringer på området. Materialet kan også være noget I har lavet på andre netværksmøder – har I f.eks. lavet netværkets drøm, et problemtræ eller arbejdet med værdi for netværket, så hæng det op.

### Udvælg kategorier til tematiseringen

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 værdi – hvilke værdier er der i materialet? Er folk optaget af samarbejde på tværs af afdelinger, medarbejdertrivsel, mere kvalitet for borgerne? Hvad er det for værdier, som jeres materiale italesætter direkte eller indirekte? I kan også identificere borgergrupper og lave borgerportrætter, lede efter paradokser og drøfte, hvad de egentlig betyder. I kan finde skjulte skatte eller vandrehistorier.

### Vær opmærksom på jeres forforståelser

Når I tematiserer, er det vigtigt at være opmærksomme på fordomme og forforståelser. **Derfor skal I bruge jeres tværfaglighed og mange perspektiver til at sætte spørgsmålstegn ved de oplagte mønstre.** Har I stirret jer

blindt på et mønster eller et tema, fordi I regnede med at det var dét mønster I ville finde? I tematiseringen skal netværket tage de selvkritiske briller på og være bevidste om fordomme og forforståelser. Italesæt gerne vigtigheden i at have kritiske briller på – kan én deltager få rollen som djævlens advokat? Kan en anden få rollen som den, der stiller ”dumme” spørgsmål? Overvej hvordan du kan skabe et rum, hvor det er i orden at stille spørgsmålstegn og sikre, at alt drøftes igennem.

### Lav en idéparkeringsplads

En lukkende fase lægger ofte op til idéudvikling. Det er helt almindeligt at deltagerne vil begynde at idéudvikle og komme med løsningsforslag, men det er ikke det der er i fokus her. Der skal arbejdes gennem en hel del materiale, og idéerne skal I vente med, så I ikke træffer forhastede konklusioner om temaer og retninger i netværksarbejdet. **Lav en planche, hvor deltagerne kan ”parkere” deres idéer, hvis der dukker nogle op undervejs.** Så forstyrrer idéerne ikke tematiseringsprocessen og samtidig, er der ingen idéer, som glemmes og går til spilde.

### 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.



## KATEGORISERINGSMETODEN: SÅDAN KAN I BL.A. TEMATISERE

### 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. Metoden er en kombination af flere forskellige analysekategorier, som kan udskiftes eller suppleres med andre kategorier alt efter behov. Når I har gennemført processen, har I et overblik over jeres materiale, som kan hjælpe jer til at finde de temaer I skal arbejde videre med i netværksarbejdet. Det kan være nødvendigt at supplere metoden med en prioriteringsmetode, som gør det muligt for jer at prioritere, hvilke temaer I skal arbejde videre med i netværksarbejdet. Det kan du læse mere om senere i kapitlet.

### Hvad skal du bruge for at udføre metoden?

- Det indsamlede materiale fra netværkets arbejde, bl.a. billeder, interviews, noter, citater og lignende fra opdagelsesfasen, centrale indsigter fra netværkets fagligheder, 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 kategori, tredje og fjerde, inden I fortsætter til trin 4, hvor det er på tide at se 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 som hænges op på materialet. 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.

#### 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 videre netværksarbejde? Det er her I snævrer ind og prioriterer nogle temaer frem for andre.

Det er ikke nødvendigvis en let opgave – eller måske er det. Det kommer an på jeres materiale og netværkets tema. Læs videre i kapitlet, for at blive understøttet i hvad du kan gøre, hvis det ikke giver sig selv på mødet hvilke temaer I skal arbejde videre med.

## EKSEMPLER PÅ KATEGORIER SOM I KAN ANALYSERE OG TEMATISERE MED

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.

## FRA ANALYSE AF MATERIALE OG VIDEN TIL UDVALGTE TEMAER

Hvad gør I, når I har analyseret materialet ud fra forskellige kategorier? Hvordan finder I og træffer beslutning om de temaer som I skal arbejde videre med? Der er 3 sandsynlige scenarier, som vil komme ud af jeres analyse.

- 1) Måske bliver det tydeligt gennem analysen, at der er 2-4 temaer eller spor der går igen – så er det måske dem I skal træffe beslutning om at arbejde videre med i netværksarbejdet?
- 2) Måske er der rigtig mange temaer som bliver tydelige i analysen – måske så mange, at I skal udvælge nogle særlige temaer eller spor, som I vil arbejde videre med.
- 3) Måske kan I slet ikke finde nogle temaer eller sammenhænge til at starte med.

Som netværksleder er det derfor vigtigt, at du på forhånd overvejer, hvordan I eller du skal arbejde videre med jeres analyser og beslutte eller identificere temaer. Her skal du først og fremmest som netværksleder gøre dig overvejelser om, hvorvidt beslutning af temaer skal foregå i dit ledelsesrum eller om du skal foretage beslutningen sammen med netværksdeltagerne. Lav gerne en strategi for de 3 sandsynlige scenarier.

**Scenarie 1:** Hvis der er 2-4 temaer eller spor, som bliver tydelige i analysen af materialet, så drøft temaerne med netværksdeltagerne med henblik på at træffe en beslutning. Hvad siger deltagerne til temaerne? Giver temaerne retning på netværksarbejdet og er det muligt at forfølge dem fremadrettet? Er deltagerne engagerede og motiverede for temaerne? Giver et tema anledning til bekymring ift. at forfølge det – hvis ja – hvordan kan bekymringen løses eller skal temaet fravælges? Hvis temaerne er meget indholdsrige og store, kan det være fornuftigt at prioritere de mest centrale temaer –

brug eventuelt prioriteringsmetoden på næste side.

**Scenarie 2:** Hvis der er rigtig mange temaer som bliver tydelige i analysen, kan det være nødvendigt at I prioriterer at arbejde videre med nogle af temaerne. Måske kan I hurtigt skære ind til benet og udvælge de temaer I vil arbejde med – måske skal du facilitere en prioriteringsøvelse, som gør det muligt at til- og fravælge temaerne på et velargumenteret grundlag. Til det kan du også bruge prioriteringsmetoden på næste side. Det kan også være, at prioriteringen slet ikke skal foregå på netværksmødet – måske er det blot dig og din co-driver der foretager prioriteringen efter mødet? Måske afholder I et nyt netværksmøde, hvor I kan prioritere eller måske kræver prioriteringen sparring omkring strategiske dagsordener eller lignende med din referenceleder?

**Scenarie 3:** Hvis I ikke kan se nogle mønstre eller tydelige temaer på baggrund af analysen, skal du lave en strategi for, hvordan temaerne kan blive synlige. Skal du og netværksdeltagerne have et nyt netværksmøde i kalenderen, hvor deltagerne har "sovet" på deres viden og tænkt videre i temaer? Skal du i stedet identificere temaerne selv, i samarbejde med din co-driver, Sekretariat for Netværksstrukturen, udvalgte deltagere eller måske din referenceleder?

## PRIORITERINGSMETODE: SÅDAN KAN I BL.A. PRIORITERE TEMAER

### Hvad kan metoden bruges til?

Metoden gør det muligt at prioritere, hvilke temaer I skal arbejde videre med i netværksarbejdet. Den giver anledning til at drøfte de enkelte temaer indgående og finde ud af hvilke temaer, der er gode at arbejde videre med. Det handler om at diskutere de enkelte temaers svagheder og styrker som retningsgivende på netværksarbejdet.

### Hvad skal du bruge for at udføre metoden?

- Plancher med post-its og analyser fra kategoriseringen – gerne også det materiale fra netværksarbejdet, som var til stede på tematiseringen, så I kan dykke ned i de enkelte temaer.
- 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: Beslut to kriterier som temaerne prioriteres ud fra

Det kan f.eks. være kriterier såsom:

- **Værdi:** Giver temaet mulighed for at forfølge de værdier, som er vigtige for netværket? F.eks. øget kvalitet for borgerne, mere effektivitet i opgaveløsningen eller mere samarbejde blandt kommunens afdelinger.
- **Realiserbarhed:** Hvor håndgribeligt er temaet at arbejde med? Er det muligt at engagere folk til at arbejde med temaet, eller risikerer arbejdet med temaet f.eks. at blive for moraliserende overfor en aktørgruppe.
- **Læring:** Hvor meget kan organisationen lære af at arbejde med temaet? Er der noget i temaet, som går igen i vores måde at løse opgaver på, som kan resultere i læring for resten af organisationen eller er temaets omdrejningspunkt meget specifikt og kun relevant for netop jeres netværk?
- **Strategisk relevans:** Er temaet en vigtig strategisk dagsorden? Taler temaet ind i kommunens visioner på området, eller er det mindre vigtigt for organisationen at komme i mål med?

Når kriterierne er valgt, tegnes et koordinatsystem med en akse for hver af de to kriterier (se eksempel på næste side). I har nu et felt, hvor I kan placere det enkelte temaer, ift. de kriterier I har valgt.

#### 2. Trin: Vurder temaerne ud fra det første kriterium

Netværket drøfter hvert tema og placerer dem i koordinatsystemet, alt efter om de imødekommer eller ikke imødekommer kriteriet.

#### Trin 3: Vurder temaerne ud fra det andet kriterium

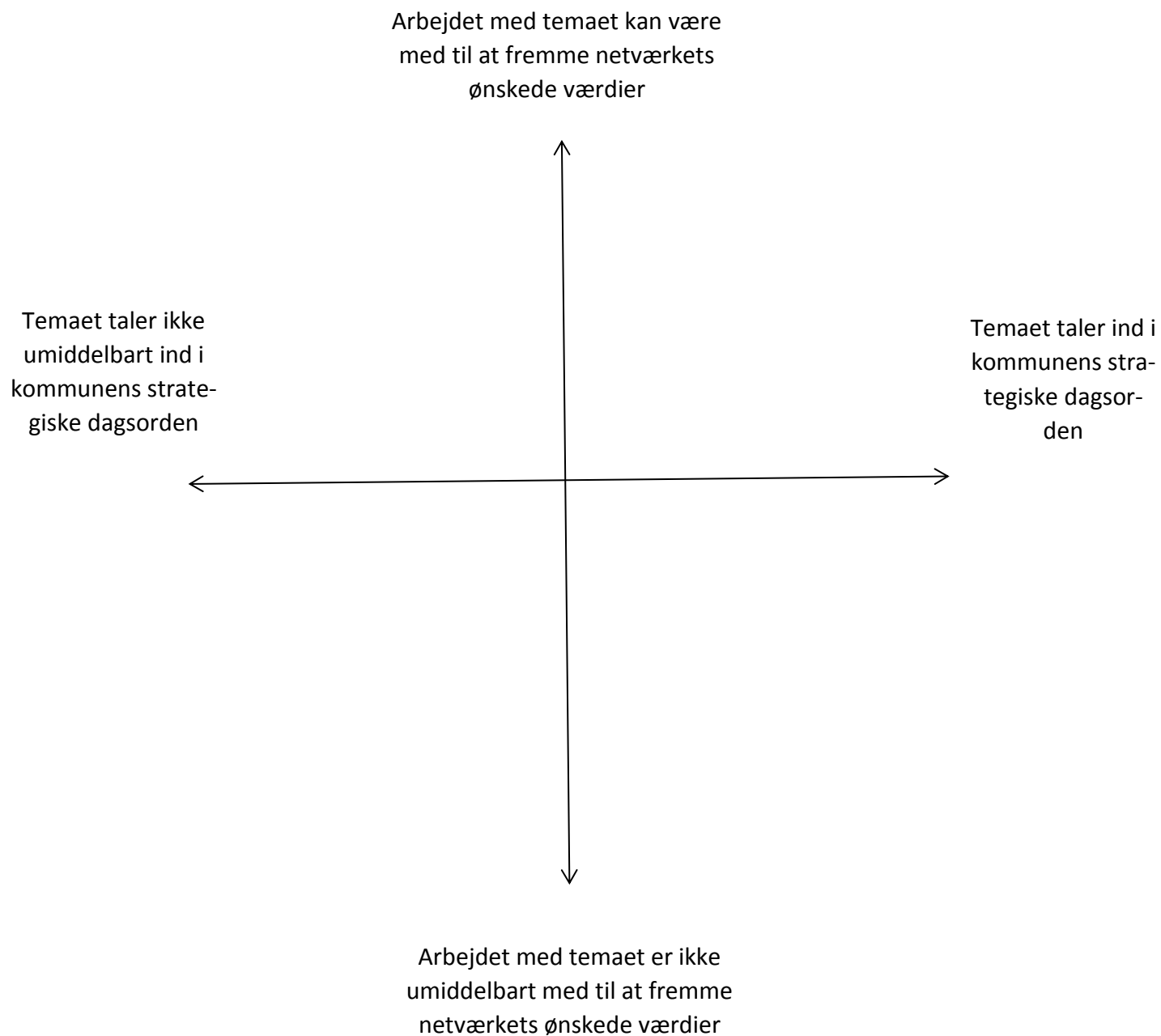
Temaerne placeres igen i koordinatsystemet, ud fra om temaet imødekommer kriteriet eller ej.

#### Trin 4: Udvælg og beslut temaer

Det er oplagt at vælge de temaer, som lander i de felter som imødekommer jeres kriterier. F.eks. at temaet både giver mulighed for at forfølge netværkets ønskede værdier, og samtidig er en vigtig strategisk dagsorden for kommunen. Vær dog opmærksom på, ikke at lade jer styre for meget af metoden – hvad siger jeres mavefølelser? Når I har besluttet temaerne, er det en god idé at beskrive hvert tema og give det et sigende navn. Så er det lettere at arbejde videre med i idéudviklingsfasen.

Udvælg gerne 2-4 temaer, alt efter deres indholdsmæssige størrelse, som I vil arbejde med og skriv de resterende ned. Det kan være nødvendigt at kigge på temaerne igen sidenhen, hvis I ændrer retning i netværksarbejdet.

## Eksempel på prioriteringskoordinatsystem



## Forbered og planlæg: Tematiseringen

**Hvem skal du have med til at tematisere?** Skal du og din co-driver tematisere? Skal du tematisere med netværkets kernetagere? Skal I have et helt nyt blik med i processen – nogle der ikke har været i netværket før, og kan se videns- og datamaterialet med nye øjne?

**Hvordan vil du afholde tematiseringen?** Vil du invitere mange deltagere til en stor workshop, vil du holde et netværksmøde med færre deltagere, vil du afholde flere forskellige workshops med forskellige aktører?

**Hvordan vil du indrette lokalet?** Hvad er vigtigt at hænge op af jeres materiale? Skal du have printet billeder, finde gode citater og lignende fra opdagelserne og hænge op? Planlæg gerne hvornår du og eventuelt din co-driver gør det, så materialet er klart til tematiseringen.

**Hvordan skal processen være?** Det er vigtigt at planlægge processen i en vis detaljeringsgrad, så du holder tidsplanen og sikrer at I får tematiseret jeres materiale. Hvilke metoder vil du bruge? Hvor lang tid er der til hver øvelse? Hvem styrer tiden? Hvem skriver ned, så I ikke glemmer detaljerne? Hvilke metoder skal du have med i baghånden?

**Hvor mange undertemaer vil du gerne have ud af tematiseringen?** Hvad tænker du er det optimale antal undertemaer eller udviklingsspørgsmål at tage med videre til idéudviklingen? Hvordan sorterer I viden fra, så det kun er de centrale mønstre og tendenser I står tilbage med og hvordan vil I dykke ned i de skæve perspektiver og det som undrer jer undervejs, så I ikke mister værdifuld viden?

**Skab en Idéparkeringsplads.** Er der behov for, at I nedskriver og opbevarer jeres idéer et sted? På denne måde kan I tage dem frem og kigge på dem, når I skal bruge dem i stedet for at forsøge at huske dem alle.

# IDÉUDVIKLING OG PRIORITERING

## FASE 6

Ved du, hvordan I skal nytænke og udvikle kreative idéer, og hvordan de efterfølgende skal prioriteres og udvælges? Første del af kapitlet handler om idéudviklingsfasen, der er en åbnende proces, og du vil få råd og metoder til hvordan netværket kan udvikle idéer og hvad I skal huske undervejs. Anden del af kapitlet handler om, hvordan I skal gå fra kvantitet til kvalitet. Du vil blive præsenteret for råd og metoder til, hvordan I kan vurdere og systematisere idéerne, for at kunne prioritere og sortere fra.

## UDVIKLING AF KREATIVE IDÉER

Udvikling og generering af idéer er centralt i netværksarbejdet, som skal skabe nye løsninger og nye arbejdsgange gennem innovation og nytænkning. Innovative idéer skal faciliteres gennem både rammesætning og idéudviklingsmetoder.

Netværksarbejde er særligt brugbart, når man skal udvikle innovative idéer, som kan løse komplekse og tværorganisatoriske temaer og problemstillinger. **Nytænkning og udviklingen af kreative idéer er derfor en central del af netværksarbejdet.** Idéerne kan bl.a. handle om mere koordinering mellem indsats i den daglige praksis, nye velfærds løsninger, øget aktivering af borgerne, virksomheder og frivillighed i opgaveløsningen, nye måder at ansue borgernes behov og derigennem arbejde anderledes med kerneopgaven.

**Idéudviklingsfasen er en åbnende proces,** hvor der skal leges med virkeligheden. Der skal være plads til alle slags idéer, også de skæve forslag eller de idéer, der umiddelbart virker fjollede.

**Formålet med idéudviklingen er i første omgang at skabe så mange idéer som muligt – der er fokus på kvantitet frem for kvalitet.**

Kvaliteten, prioritering og videreudvikling af idéerne arbejdes der med efterfølgende. Den endelige version ligner sjældent den første tanke og en idé bliver kun bedre af at blive delt og vendt på hovedet med forskellige metodiske greb.

Nedenfor fremstilles fem elementer, som du kan bruge til at rammesætte og skabe gunstige forhold for idéudviklingen. Derefter beskrives en række gode råd. Sidst i kapitlet findes en række metodiske greb, der er brugbare til at facilitere en åben og samtidig systematisk idéudvikling, hvor mange idéer udvikles og videreudvikles løbende.

## FEM ELEMENTER SOM UNDERSTØTTER KREATIV IDÉUDVIKLING

Du kan understøtte, at netværket nytænker og bryder med vante forestillinger ved at skabe gode rammer for kreativ tænkning. Særligt følgende fem elementer er gode at tænke ind, når I udvikler idéer. Kombinér gerne elementerne med de metoder, som beskrives senere i afsnittet.

### 1) Få kroppen med

Fysisk bevægelse fordrer kreativitet. Det er derfor relevant at overveje, hvordan du kan understøtte fysisk bevægelse, når deltagerne skal udvikle nye idéer. **Du kan f.eks. hænge netværksmateriale og andet på væggen, som deltagerne kan gå på udkig i og lade sig inspirere af,** så du undgår stillesiddende idéudvik-

ling. Det kan bl.a. være undertemaer fra tematiseringsfasen, billeder og citater fra opdagelsesturen, værdier og effekter som netværket forfølger, borgerportrætter eller andet materiale, der er relevant for netværksarbejdet. Deltagerne kan også gå rundt i lokalet og skrive idéer ned på post-its i en stille brainstorm. De mange indtryk som materialet kan give, kombineret med fysisk bevægelse, gør det lettere at få gang i den kreative proces.

### 2) Byg videre på hinandens idéer

Ligesom håndværkere, tømrere og murere har brug for hinandens kompetencer, når de skal bygge et hus, har netværksdeltagerne brug for hinandens kompetencer, når de skal skabe



nye idéer. **Du skal derfor overveje, hvem du skal have med til idéudviklingen, så der er mange forskellige fagligheder og perspektiver, som kan bygge videre på hinandens idéer.** Når deltagerne skal bygge videre på hinandens idéer, kan du bl.a. lade hver deltager skrive en idé på plancher. Deltagerne skifter bagefter plancher og bygger videre på hinandens idéer i 3-5 minutter. Lad alle bygge videre på alles idéer.

### 3) Skab fysiske forstyrrelser

Når I genererer idéer, kan det begrænse at sidde i de sædvanlige møderum. **Når du skaber fysiske forstyrrelser, understøtter du netværksdeltagerne i at tænke nyt og bryde med vante tankemønstre.** Du kan afholde mødet et sted, hvor deltagerne normalt ikke færdes, eller du kan ændre bordopstilling, fjerne bordene i lokalet, hænge materiale fra opdagelsen eller andet, med relevans for netværket, op på væggene eller lign. Det vigtigste er, at rummet bryder med det typiske møderum. Fortæl, at rummet er indrettet til kreativ udfoldelse, og at ingen idéer er rigtige eller forkerte. Det er et "JA OG-rum", ikke et "JA MEN-rum".

### 4) Søg forskelligheden

Ofte vil grupper af mennesker med forskellige perspektiver, være tilbøjelige til at søge konsensus. Det er naturligt at ville undgå konflikt ved at omgå områder, hvor vi har forskellige holdninger. **Du skal understøtte netværket i at søge forskelligheden og blive i den, da deltagerne på den måde kan udfordre hinandens perspektiver og generere ny viden.** Du kan bl.a. italesætte, at det er i orden, at deltagerne udfordrer hinandens synspunkter eller lave et rollespil, hvor deltagerne har forskellige roller, f.eks. rollen som "uvidende" som stiller "dumme spørgsmål".

### 5) Skab rum for samtale

**Giv rum til samtalen mellem netværksdeltagerne og bryd først ind, når det er nødvendigt at facilitere drøftelsen eller sikre fremdrift.** Først og fremmest bliver hver deltager mere klar på deres holdninger, når de italesætter dem. Dernæst vil tid til samtale gøre det muligt at få alles perspektiver og viden i spil og potentielt generere ny viden.

## Råd til idéudvikling

- **Fokuser på kvantitet frem for kvalitet** – leg med virkeligheden uden at begrænse jer af, hvad der umiddelbart virker umuligt eller urealistisk at gennemføre.
- **Sammensæt deltagerkredsen til idéudvikling, så tværfaglighed og forskellighed sikres**, ved at inddrage deltagere som har driftsindsigt, ekspertindsigt, medarbejderindsigt, borger- og brugerindsigt, ledelsesindsigt, politisk-strategisk indsigt og kreative, innovative kompetencer osv.
- **Skab et kreativt rum, hvor deltagerne kan tænke utraditionelt** – f.eks. ved at sikre bevægelse og fysisk aktivitet, viderebygge hinandens idéer, skabe fysiske forstyrrelser som adskiller sig fra klassiske mødebordsopstillinger, facilitere med henblik på forskellighed frem for konsensus og give rum til samtale.
- Undgå vurderende adfærd – **tænk i "JA OG" og undgå "JA MEN"**
- **Understøt de vilde og begejstrende idéer** – ingen idéer afkastes i idéudviklingen. Sidenhen kan I dykke ned i dem og se om ikke også de skæve indslag og fjollede idéer kan blive til realiserbare idéer.
- **Sæt rammer for den selektive del af idéudviklingsprocessen** – hvad skal I særligt lede efter? Hvilke værdier eller effekter vil I gerne fremme i netværksarbejdet?
- **Skriv alle idéer ned** så I har dem undervejs i netværksarbejdet.
- **Skab et tidspres** – tidspres er centralt i de fleste brainstormmetoder. Giver du deltagerne 5 minutter til at skrive de første 3 idéer, så hold de 5 minutter. Tydeliggør tidspreset med et æggeur eller en klokke.

## Metode: idéudvikling ud fra værdi

Når du og dit netværk skal udvikle nye idéer, kan I gøre det ud fra de værdier I søger at fremme i netværksarbejdet. Måske er der beskrevet værdier i temaskabelonen? Måske har I arbejdet med netværkets drøm i fokuseringsfasen. Leg med netværkets tema og de forskellige værdier I søger at fremme – hvilke idéer, initiativer og løsninger, kan være med til at skabe de værdier I ønsker at fremme i netværksarbejdet?

### Hvad har du brug for?

- 15-25 minutter pr. værdi i drøfter.
- Plancher og post-its.
- Tape eller lærertyggegummi (elefantsnot) til at hænge al materiale på væggen.
- Kuglepenne eller tuscher.
- Plancher og post-its.

### Hvordan gør I?

#### Trin 1:

Udvælg de værdier, du synes det giver bedst mening at udvikle værdier ud fra inden idéudviklingsworkshoppen. Præsenter herefter værdierne for netværkets deltagere for at drøfte og kvalificere om det er de rette værdier, som I skal udvikle løsninger ud fra. Her kan du tage udgangspunkt i de værdier I arbejder med i netværket – f.eks. på baggrund af fokuseringsfasen eller temabeskrivelsen. Du kan også tage udgangspunkt i de offentlige værdier, som netværk er særligt velegnet til at skabe. Værdierne finder du under øvelsen og kan findes i beskrevet form på hjemmesiden.

#### Trin 2:

Start en kort dialog om værdierne mellem netværksdeltagerne, så der skabes en fælles forståelse af værdierne: Hvad forstår netværksdeltagerne ved de forskellige værdier? Er der nogle værdier der er mere interessant at arbejde med end andre?

#### Trin 3:

Udvælg sammen ca. 3-5 værdier som deltagerne synes er interessante at arbejde med ift. netværkets tema. (**Tip:** Lav en planche eller et stykke papir med hver værdi som I kan skrive jeres idéer og tanker på undervejs, så I kan finde dem frem igen senere i netværksarbejdet)

#### Trin 4:

Nu skal netværket i gang med at tænke over hvilke idéer der kan fremme jeres enkelte udvalgte værdier: Tag en værdi ad gangen: hvordan kan arbejdet med jeres netværkstema være med til at skabe den værdi? Hvilke idéer kan være med til at forfølge at der skabes den ønskede værdi? Husk at der skal være rum til skæve idéer og at der skal mange idéer på bordet inden de gode idéer opstår. Lav gerne en stille brainstorm på 5 minutter pr. værdi og bed netværkets deltagere om at skrive mindst 3 idéer ned på post-its, som de efterfølgende hænger på planchen og præsenterer.

#### Trin 5:

Få deltagerne til at bygge videre på hinandens idéer. For at holde den kreative proces åben og afsøgende, kan du få netværksdeltagerne til at koble sig på hinandens idéer. Når netværkets deltagere præsenterer sin idé, kan de andre deltagere bygge videre på den. **Husk** at understøtte dine netværksdeltagere i at sige "ja, og så...." i stedet for "ja, men..."

- Øget oplevet kvalitet for borgeren
- Effektivitet
- Helhedsorienteret og koordineret velfærd
- Innovation
- Stærke relationer og kendskab til hinanden
- Mestring og borgere som medproducent af *egen* velfærd
- Nye samarbejder
- Balancering af interesser
- Medarbejdertrivsel og kompetenceudvikling
- Borgerdeltagelse
- Aktivt medborgerskab og borgerdrevne initiativer

## ANDRE METODER TIL IDÉUDVIKLING

### Rammesæt idéudviklingen

Når du skal understøtte idéudviklingen gennem facilitering, kan du med fordel rammesætte med udgangspunkt i de effekter eller værdier I forfølger, bruge **udviklings-spørgsmål** eller rammesætte ud fra den viden netværket har genereret løbende, f.eks. **undertemaer, borgerportrætter, problemtræet** og andet, som I måske har arbejdet med i netværksarbejdet.

Har I f.eks. overvejet hvilke værdier og effekter I gerne vil forfølge i netværket? Har I en retning, en drøm eller en vision for hvordan området, som I arbejder med, skal se ud om 5 eller 10 år? Så kan det være fornuftigt at udvikle idéer ud fra de effekter eller værdier I gerne vil fremme, ved brug af metoden **Idéudvikling ud fra værdier**.

Ved at rammesætte idéudviklingen understøtter du, at netværket på forhånd får selekteret de idéer fra, som ikke taler ind i de observationer I har gjort undervejs eller de visioner I har for netværksarbejdet.

### Brainstormmetoder

Brainstormmetoder kommer i mange former og afskygninger. Nogle brainstormøvelser fordrer individuelle tankestrømme, nogle fordrer dialog og nogle kombinerer begge dele. **Fælles for brainstormøvelser er, at de er gode til at udvikle mange idéer på kort tid.**

Det er vigtigt at vurdere netværkets behov og egenskaber, når man vælger en brainstormøvelse. Har man et hold af diskussionslystne netværksdeltagere som hurtigt afkaster og vurderer idéer, kan det være fornuftigt at bruge en individuel øvelse f.eks. **stille brainstorm**. Har man i stedet en gruppe, som skal hjælpes lidt på vej, kan man bruge **negativ brainstorm, intuitiv brainstorm** og **idéudvikling ud fra værdier**, hvor tankestrømmen rammesættes mere end i den individuelle. Dialog og individuel brainstorm kan også kombineres i **kreativ og systematisk brainstorm**. Læs dig godt ind på brainstormmetoderne – de er ofte lette at gå i gang med, og hvis den ene ikke virker i netværket, kan du hurtigt skifte til en anden.

### Thinking Hats

...eller "Tænkehatte", er en metode som er brugbar til at få flere perspektiver på et tema eller en idé. Tænkehatte består af seks tænkefunktioner eller roller, som gør det muligt for deltagerne at se alle vinkler og sider af temaet eller idéen som drøftes. Ved at strukturere samtaler og drøftelser omkring de seks forskellige tænkefunktioner, fordrer man meningsfulde og fokuserede diskussioner og undgår endeløse dialoger omkring temaet eller idéen. Metoden kan bruges på forskellig vis – f.eks. kan alle deltagere påtage sig den samme tænkefunktion eller rolle på samme tid. Man kan også facilitere en god diskussion ved at lade alle deltagere indtage forskellige roller/hatte.

**Metoden er særligt brugbar i idéudviklingsfasen, når idéerne skal videreudvikles og have flere perspektiver på.** Du kan derfor f.eks. starte ud med en stille brainstorm og efterfølgende få gang i tværfaglig dialog og flere perspektiver på idéen ved brug af metoden Tænkehatte.

### Lån fra andres idéer eller fra en "anden verden"

Hvordan har andre gjort før jer? Hvem har gjort noget, der minder om eller kan være relevant for temaet? Ord som innovation, nytænkning og kreativ idéudvikling lægger op til, at netværket skal opfinde den dybe tallerken, men det er ikke et krav til innovation. **Mange innovatører opfordrer til at "stjæle med arme og ben"**, fordi det kan være rigtig effektivt at tage udgangspunkt i de idéer, der virker for andre.

Når netværket skal idéudvikle kan du derfor bruge metoderne **Idéer fra en anden verden** og **Inspiration fra andres idéer**. Det handler om at kigge på idéer som andre afdelinger, kommuner og brancher har udviklet og drøfte hvordan andres idéer kan "oversættes", så de kan sættes i spil i forhold til netværkstemaet.

Er du faldet over spændende tiltag og idéer fra andre steder, da du udfoldede temaet? Så I noget interessant på jeres opdagelser, har I hørt om et nyt initiativ, eller har en afdeling i kommunen ændret arbejdsgange? Brug gerne de gode idéer, som I allerede kender.

**Du kan læse meget mere om metoderne i metodesamlingen.** Mange af metoderne er gode at kombinere og bruge efter hinanden, fordi de er gode til forskellige ting. **Måske kan du lave din egen metode ud fra metoderne her?** (Mon man f.eks. kunne have tænkehatte på, når man idéudvikler ud fra værdi?)

## Forbered og planlæg: Idéudviklingsprocessen

**Har du de rette netværksdeltagere med til idéudviklingen og skal du have flere med?** Har du deltagere med, som har driftsindsigt, ekspertindsigt, medarbejderindsigt, borger- og brugerindsigt, ledelsesindsigt, politisk-strategisk indsigt og kreative, innovative kompetencer? Hvem skal du have med i netværket for at sikre tværfaglighed, mange perspektiver og forskellighed?

**Hvordan vil du afholde idéudviklingen?** Vil du invitere mange deltagere til en stor workshop, vil du holde et netværksmøde med færre deltagere, vil du afholde flere forskellige workshops med forskellige aktører? Overvej hvordan du vil afholde idéudviklingsprocessen og hvad du har brug for, for at afholde processen på den ønskede måde.

**Hvordan vil du indrette lokalet?** I idéudviklingsprocessen er det vigtigt at skabe fysiske forstyrrelser og inspirere ved hjælp af billede- og tekst materiale, som er relevant for netværksarbejdet f.eks. værdier I forfølger, billeder fra opdagelse, undertemaer fra tematiseringen, udviklingsspørgsmål osv. Hvilket lokale, rum eller areal skal danne rammen for idéudviklingen – skal det være på rådhuset, i en institution, hos en virksomhed? Hvordan vil du stille bordene – og skal der overhovedet være borde?

**Hvordan skal processen være?** Det er vigtigt at planlægge processen i en vis detaljeringsgrad, så du holder tidsplanen og sikrer, at I får en masse idéer på banen. Hvilke metoder vil du bruge? Hvor lang tid er der til hver øvelse? Hvem styrer tiden? Hvem skriver idéerne ned, så I ikke glemmer nogle – skriver I dem selv ned løbende? Hvilke metoder skal du have med i baghånden, hvis den eller de metoder du har valgt ikke fungerer i jeres sammensætning af deltagere?

**Hvordan forholder du dig til uenighed og konsensus?** Hvornår er det vigtigt for dig at gribe ind i en uenighed, der måske kan eskalere og hvilke tegn leder du efter – f.eks. dårlig stemning, når de andre deltagere bliver passive og kigger væk? Hvordan vil du understøtte, at netværket får forskelligheder på banen, hvis alle søger konsensus fra start? Vil du f.eks. bruge tænkehatte eller ”dumme spørgsmål”, så konsensusøgning kan rollespilles væk? Har du en strategi?

## PRIORITER JERES IDÉER

Hvilke idéer skal I arbejde videre med? Efter idéudviklingen kan jeres netværk stå med et uoverskueligt antal idéer. Det er på tide at gå fra kvantitet til kvalitet og prioritere de bedste idéer.

Det er vigtigt at prioritere hvilke idéer, netværket skal arbejde videre med. Nogle idéer er bedre end andre, og ikke alle kan løftes på én gang. Prioritering af idéer er en lukkende proces. **Det handler om at vurdere og systematisere idéer for at prioritere nogle - og sortere andre fra.** Prioriteringen afsluttes med en beslutning om, hvilke idéer netværket vil arbejde videre med.

Der findes flere forskellige prioriteringsøvelser. Det mest væsentlige ved disse er, at I:

- Ender med et begrænset antal idéer. **Pas på ikke at tage munden for fuld og sats i stedet på nogle enkelte rigtig gode idéer.**
- Tydeliggør mål/effekt/værdiskabelse, samt realiserbarhed som parametre for udvælgelse. **De bedste idéer skaber værdi samtidig med, at de er lette at gennemføre.** Husk at innovation ikke behøver at være revolution – pluk de lavt hængende frugter.

### Udvælg kriterier for prioriteringen

Inden du sammen med netværket prioriterer hvilke idéer I skal arbejde videre med, er det en god idé og finde ud af, hvad der er vigtigt for jer – hvilke kriterier skal I udvælge og prioritere idéer ud fra. Er det mavefornemmelsen

der er vigtig? Skal idéerne fra start kunne skabe bred opbakning eller må der gerne være 'sten' på vejen, når idéerne skal testes og implementeres? Er det værdiskabelsen for borgeren der er vigtigst, eller at medarbejderne efterspørger og ønsker den forandring som netværkets idéer kan skabe. Kig f.eks. tilbage på jeres arbejde i netværket – hvad har været vigtigt for dine deltagere og for din referenceleder? Hvad står der i din udfoldede temaskabelon og hvad besluttede I at arbejde videre med i fokuseringsfasen. Det er vigtigt at have det tidlige netværksarbejde for øje, når I skal prioritere hvilke idéer der skal arbejdes videre med.

### Tænk i sammenhænge mellem idéerne

**Ofte vil flere idéer være i "familie", og der kan med fordel tænkes i, om flere af idéerne kan kombineres til et begyndende koncept. Det er en god idé at holde sig kommunikation for øje, når der prioriteres i netværkets idéer.** Hvad er det unikke ved de udvalgte idéer, og hvorfor er det lige netop dem, I har valgt at prioritere. Til hver idé knytter sig en fortælling. På næste side finder I metoden Prioriteringskoordinater, som kan bruges til at arbejde systematisk med prioritering af idéer

### Råd til prioritering af idéer

- Hold fokus på kvalitet frem for kvantitet – gå fra mange idéer til gode idéer.
- Søg orden og struktur i den kvantitativt store mængde idéer.
- Vurder idéernes merværdi gennem forskellige prioriteringsøvelser.
- Hav kommunikation in mente, når I foretager prioriteringerne.
- Fokuser på det unikke i idéerne – både indholdsmæssigt og kommunikativt.
- Se på tværs af idéerne – hvilke idéer er i "familie" med hinanden? Kan de grupperes til begyndende koncepter?
- Begræns mængden af idéer, der arbejdes videre med. Det kan være svært at teste mange idéer på én gang.
- Se sammenhængen mellem idéerne. F.eks. kan det måske begrænse mulighederne for test, hvis alle idéer skal løftes af den samme aktørgruppe.
- Vurder ud fra de prioriterede idéer om der er behov for at inddrage nye aktører i netværket.

## Metode: Prioriteringskoordinater

### Hvad kan metoden bruges til?

Prioriteringskoordinater bruges til at prioritere mellem mange idéer ved hurtigt, systematisk og overskueligt at synliggøre idéers potentiale. Når I har brugt metoden, skulle I gerne vide præcis hvilke idéer, netværket arbejder videre med.

### Hvad skal du bruge for at udføre metoden?

- En bruttoliste med idéer fra idéudviklingen
- Plancher med koordinatsystem eller flipovers til at lave koordinatsystemet på selve workshoppen (se eksempel på prioriteringskoordinatsystem på næste side)
- Tuscher
- Post-its
- Evt. tape eller lærertyggegummi (elefantsnot) til at hænge plancherne op med

### Hvordan udføres prioriteringen?

Man kan arbejde med prioriteringskoordinater på forskellige måder. I denne beskrivelse er processen skarpt opdelt i fem trin for at skabe overskuelighed. I praksis kan man vælge at arbejde mere flydende med metoden.

#### Trin 1

**Beslut to kriterier**, som I prioriterer idéerne ud fra

Vi har opstillet en række eksempler, hvoraf de to første vil være de mest gængse:

- Hvor stor værdi skaber idéen for borgere/brugere?
- Hvor let er den at gennemføre?
- Hvor meget kan organisationen lære af at gennemføre idéen?
- Vil idéen frigøre ressourcer til andet arbejde?

Når kriterierne er valgt (kan gøres på forhånd, med din co-driver eller i netværket), tegnes et koordinatsystem med en akse for hver af de to kriterier (se eksempel nedenfor). I har nu ét felt, hvor idéerne scorer højt på begge kriterier, to felter hvor idéen scorer højt på ét kriterium, men lavt på det andet, og ét felt hvor idéen scorer lavt på begge kriterier.

#### Trin 2

**Vurdér idéerne ud fra det første kriterium:** Netværket drøfter hver idé og giver dem en værdi mellem 1 og 5. Har idéen f.eks. potentielt høj værdi for borgeren, får den 5, og har den ingen eller meget lille værdi, får den 1.

#### Trin 3

**Vurdér idéerne ud fra det andet kriterium:** Vurderes det f.eks., at idéen er let at gennemføre, får den 5. Er den meget svær, får den 1.

#### Trin 4

**Placér idéerne i figuren:** Idéerne placeres i koordinatsystemet ud fra de værdier, I har tildelt dem.

#### Trin 5:

**Udvælg idéer:** Det er oplagt at vælge blandt de idéer, der lander i feltet, hvor begge værdier er høje. Så idéen f.eks. er let at gennemføre og kan skabe stor værdi for borgerne. Vær dog opmærksom på ikke at lade jer styre for meget af metoden. Hvad siger jeres mavefølelse? Hvad tror I mest på?

Står I efter prioriteringsøvelsen med for mange "finalister" kan I evt. skyde et tredje kriterium ind og som I kan vurdere ud fra.

## Eksempel: Prioriteringskoordinatsystem



# KONKRETISERING OG TEST

## FASE 7

Hvordan kan I gå fra løst beskrevne idéer til konkrete testbare handlinger. Ved at konkretisere idéerne fra netværket skabes der sammenhæng og overblik over, hvad idéen adresserer, hvilke aktiviteter det indebærer og hvilken værdi det potentielt skaber. Når I tester idéerne i praksis kan I hurtigt finde ud af, om de konkrete handlinger faktisk virker efter hensigten. Læs kapitlet og få mere viden om konkretisering og test samt værktøjer, beskrivelser og metoder til hvordan I kan planlægge og udføre fasen.



## KONKRETISER IDÉERNE

Konkretisering handler om at gøre idéer til praksis, ved at skabe sammenhæng mellem formål, konkrete aktiviteter og ønsket værdiskabelse. Det gør det lettere at teste og formidle idéerne og skaber grundlag for evaluering og spredning.

I dette kapitel kan du indledende læse om, hvordan du kan gøre netværkets idéer konkrete og klar til at blive testet. Først i afsnittet beskrives hvad du bør have fokus på forud for konkretiseringen af idéerne og hvordan du gennem konkretisering gør idéerne klar til test. Efterfølgende er et refleksionsværktøj og en skabelon, der skal hjælpe jer til at konkretisere idéerne, skabe overblik og stille skarpt på den ønskede værdiskabelse. **Skabelonen er også en leverance, da den præsenteres på Chefforum, i forbindelse med at netværksarbejdet nu bevæger sig fra selve netværket til realisering, test og implementering i basisorganisationen.** Konkretisering er derfor et væsentligt nedslag, i forhold til at sikre at idéerne kan leve videre i basisorganisationen. I kapitlet herefter kan du læse mere om test, og forskellige tilgange til at teste og realisere konkretiserede idéer i praksis.

### Hvem skal du have med i konkretiseringen?

På dette tidspunkt i processen står du med en liste af mere eller mindre beskrevne idéer, som netværket har prioriteret at gå videre med. Det stiller krav til, at man som netværksleder tænker strategisk omkring, hvad der skal til for at omsætte idéerne til praksis, og i særdeleshed hvem der skal inddrages i processen. Når idéerne skal konkretiseres, skal du som netværksleder tage stilling til om der skal nye aktører på banen. **De deltagere, der har været i netværket op til nu, er ikke nødvendigvis dem, som er relevante for denne fase.** For at lykkes med konkretisering og test er det nødvendigt, at du involverer de ledere og medarbejdere som idéen henvender sig til, i selve konkretiseringen af idéen. Det er der to overvejende årsager til:

- 1) Ved at inddrage praksisnær viden øges muligheden for, at idéerne på forhånd er tilpasset den praksis de taler ind i.
- 2) Involvering skaber ejerskab til idéerne. De fleste vil gerne involveres i udviklingen af det arbejde, de selv skal udføre. Man kan derfor møde modstand, hvis man blot præsenterer medarbejdere for en færdig idé og forventer, de går i gang med test.

For at lette vejen ind i basisorganisationen er det vigtigt at have ledelsesopbakning til nye idéer. Det er derfor en god idé, hvis du involverer din referenceleder og drøfter, hvordan I kan lede strategisk mod, at idéerne får opbakning i organisationen, hos ledere og medarbejdere, og at der er de rette ressourcer til, at idéen kan materialisere sig i praksis.

### Gør idéerne klar til test og realisering

Når I skal gøre idéerne klar til test og realisering handler det om at udfolde idéerne og gøre dem så konkrete og realiserbare som muligt. **Jo mere konkrete I kan være i beskrivelse af indhold, aktiviteter, omkostninger, potentielle, målgruppe, ansvar mv., desto nemmere er det at gå fra idé til test.** Når I bruger nedenstående refleksionsværktøj og skabelon til at konkretisere en idé skaber det overblik og hjælper jer til at se sammenhæng mellem konkrete aktiviteter og værdiskabelse.

Konkretiseringen leder jer frem til, hvordan idéen skal videreføres. Her skal I vurdere, hvorvidt idéen skal testes, og hvordan det i så fald skal gøres. Er det hele idéen, der skal testes eller måske kun dele af idéen? Er der måske flere idéer, som henvender sig til samme medarbejder- og målgruppe, og som giver mening at teste samtidigt? Skal det testes i

praksis, eller tester I i et lukket "laboratoriemiljø"? En velbeskrevet idé gør det nemmere at vurdere, hvilke aktiviteter I vil teste og hvordan. I næste afsnit om testfasen kan du læse mere om, hvad det vil sige at teste idéer, og hvordan det kan gribes an.

### **Leverance ved overgang til test**

Skabelonen sidst i afsnittet er, som sagt både et styringsværktøj for jer til at konkretisere jeres idéer og samtidig en leverance til CF, og du kan evt. vælge at udfylde den med dine netværksdeltagere.

Skabelonen udfyldes på hver af de udvalgte idéer og rummer en beskrivelse af selve idéen og hvilke værdier idéen forfølger, dens potentiale og hvordan den kan videreføres og udmøntes i konkrete initiativer.

CF-leverancen indeholder foruden de udvalgte idéer, to andre elementer: fortællinger fra netværksarbejdet og en netværksberetning. Fortællinger fra netværksarbejdet skal fungere som en rammefortælling om netværket, og de idéer der er udarbejdet. Den kan eksempelvis indeholde historier, opdagelser og billeder fra det felt, som netværket omhandler. Netværksberetningen indeholder informationer om deltagere og relationer, en kort beskrivelse af netværkets idéer og deres struktur, status og perspektiv på netværksarbejdet, samt en beskrivelse af samarbejdet og processen.

[Skabelonen med anvisninger til udfyldning af de tre elementer, findes også på medarbejdersiden under "Netværksmodel".](#)

## Forbered og planlæg: Konkretisering

**Har du de rigtige deltagere til at konkretisere idéen?** Er det dine keredeltagere, eller har du brug for andre kompetencer eller perspektiver? Er de aktørgrupper, der skal udføre idéerne repræsenteret? Har I brug for ny viden om administration og dokumentation? Har du de strategisk vigtige deltagere i forhold til at bringe idéen videre i test?

**Hvornår konkretiseres idéerne?** Gør du det som led i prioritering af idéerne, som separat aktivitet, som en del af planlægning af test eller noget helt tredje. Overvej f.eks. din timing ift. hvilke deltagere du kan have med og din leverance på Chefforum.

**Hvordan vil du afholde konkretiseringen?** Skal det gøres i plenum på en workshop? I mindre grupper – og skal grupperne i så fald arbejde med én, flere eller alle idéer? Skal dine netværksdeltagere have forberedt udkast til koncepter eller andet på forhånd? Planlæg forløbet på forhånd, så der ikke opstår tvivl undervejs og tænk gerne i en plan B.

**Hvornår skal du inddrage din referenceleder og/eller andre ledere?** Overvej, hvordan du bedst muligt sætter din referenceleder i spil. Skal koncepterne godkendes af referencelederen eller lederne af de steder, der forventes at teste? Er din referenceleder/andre ledere en del af konceptualiseringen? Skal din referenceleder måske give et kort oplæg i forbindelse med konceptualiseringen, og hvad skal formålet i så fald være (peptalk, rammesætning mv.)?

## Arbejdsværktøj til konkretisering og formidling af netværkets udvalgte idéer

[Idéens nummer og overskrift]

<b>Hvilke værdier forfølger idéen?</b>	Her fremgår de kerneværdier som idéen forfølger. (Du kan søge inspiration i oversigten over de 11 centrale netværksværdier – men tænk også gerne udover).
<b>Idéens indhold</b>	I dette felt fremgår, hvad idéen drejer sig om, hvem den berører/involverer, og hvad tidshorisonten er.
<b>Hvad adresserer idéen? Og hvordan adskiller den sig?</b>	Her beskrives, hvilke problemer, udfordringer osv. idéen adresserer. I forlængelse heraf, beskrives hvordan idéen adskiller sig fra eksisterende indsatser og arbejdsgange på området.
<b>Hvilket potentiale har idéen?</b>	Her beskrives hvordan idéen kan påvirke livet i Albertslund for Kommunens borgere og/eller medarbejdere.
<b>Hvordan kan idéen videreføres?</b>	Her vil overvejelser beskrives om hvordan idéen bedst kan videreføres. Herunder muligheden for at teste idéen, er det nødvendigt at teste, hvordan vil det i så fald være muligt, hvad der skal til for at videreføre idéen og hvad er de største udfordringer for at videreføre idéen kan være.
<b>Tilføjelser</b>	Her vil andre overvejelser fremgå.

**HUSK:** Når I har konkretiseret alle netværkets idéer via arbejdsværktøjet, sendes de konkretiserede idéer til Sekretariat for Netværksstrukturen med henblik på at netværksarbejdet præsenteres på Chefforum.

## TEST IDÉERNE FRA NETVÆRKET

Ved at teste idéerne fra netværket kan man hurtigt og med få midler få viden om, hvordan de virker i praksis. Det gør det muligt at justere idéer før implementering og øger muligheden for succes.

Den eksperimenterende tilgang er en af de klare styrker ved at arbejde netværksbaseret. **Lige meget hvor grundige og inddragende I har været, kan I ikke forvente at ramme plet i første skud. Derfor er det en rigtig god idé at teste netværkets idéer i mindre skala, før I går til implementering og spredning.** Det giver mulighed for at justere eller kassere idéer uden at bruge for meget tid og for mange ressourcer og derved få de absolut bedste resultater ud af netværket.

**Test handler først og fremmest om læring. Om at introducere potentielle nye tiltag til de medarbejdere og borgere, de henvender sig til, for at vurdere efterspørgsel og effekt, og for at sikre, at de skaber den ønskede værdi.**

Testen skal målrettes, så man får den ønskede læring ud af den. Det kræver planlægning og styring, da tests foregår i basisorganisationen og ikke i en isoleret læringsboble. Netværksarbejdet bevæger sig altså tilbage til praksis og basisorganisationen efter at have været "hevet ud" i forbindelse med nogle af de forrige faser.

I dette afsnit vil der særligt blive lagt vægt på, hvad der skal testes, hvordan og i hvilket omfang, hvilke feedback-mekanismer man kan gøre brug af for at opnå den ønskede viden, og hvordan man bruger den viden efterfølgende. I slutningen af kapitlet er der et refleksionsværktøj til at hjælpe med at forberede testfasen, samt et styringsværktøj og eksempler på metoder, som kan bruges i forbindelse med test.

## FORMÅL OG FORLØB

De overvejende grunde til at teste kan kategoriseres som værende *praktiske* og *strategiske*. De praktiske grunde til at teste er som beskrevet ovenfor, at finde ud af hvordan idéerne fra netværket virker i praksis. **Den viden der søges i test vil typisk være hvordan idéen modtages af eksempelvis medarbejdere og borgere, om idéen virker til at skabe f.eks. en ønsket adfærdændring og om idéens udformning gør den logistisk let at gå til.**

De strategiske grunde til at teste handler om at skabe ejerskab og det bedst mulige udgangspunkt for overlevering og implementering. **Ejerskabet opbygges ved at de medarbejdere og ledere der potentielt skal bære idéen videre i implementering tager praktisk**

**del i udvikling og afprøvning af nye idéer. De går fra at være modtagere af en idé til at være ambassadører for idéen.**

**Når idéer testes gøres både fremgangsmåden og potentielle gevinster mere konkrete og det letter overleveringen til basisorganisationen markant.** Erfaringerne viser, at selvom idéer er velbeskrevne og kan virke lige til at gå til, så kan de virke uoverskuelige for ledere og andre og risikerer aldrig at forlade papiret. Testede idéer vækker et helt andet engagement. De fremstår mere færdige og tilgængelige og med et vidst bevis for at de fungerer. Samtidig vil flere medarbejdere allerede være fortrolige med idéen, hvis de har deltaget i test og kan derved lette implementeringen.

## Praktiske og strategiske hensyn – testerfaringer fra netværket vedrørende elever med højt fravær

Da idéerne fra netværket vedrørende elever med højt fravær blev testet, blev idéerne samtidig omsat til helt konkrete anbefalinger, som kunne bruges i implementering af idéerne i de resterende skoler i kommunen. Testen af netværkets idéer blev udført på Egelundsskolen med viceskolelederen som tovholder. Efter testen præsenterede viceskolelederen anbefalingerne fra testen for de andre skoleledere i kommunen. På den måde fik skolelederne en række praktiske anbefalinger, men også en beretning fra en kollega om de opdagelser og oplevelser, der havde ført til anbefalingerne - hvordan lærere, forældre og elever havde reageret, og hvad det krævede af skoleledelsen i praksis at implementere de nye idéer. Skolelederne reagerede positivt og gav alle udsagn om at ville implementere anbefalingerne på egen skole.

Testen gjorde det således muligt at sprede netværkets idéer til flere skoler, idet testen reducerede usikkerheden omkring idéernes effekter samt arbejdsbyrden forbundet med at oversætte ideerne til praksis i hver af kommunens skoler.

Af både praktiske og strategiske årsager vil der ofte være behov for at teste, selvom I i netværket vurderer, at en idé er så god, at den er lige til at implementere. Dette altså især fordi der kan være usete praktiske barrierer, som gøres tydelige ved test, og fordi det letter overleveringen til basis.

### Testforløb

Som du vil se i afsnittet om testdesign nedenfor, er der forskellige tilgange til at teste idéer. Omfanget af testforløbet vil derfor variere. Overordnet kan der dog opstilles fire stadier for test af idéer:

1. Opstart af test
2. Test af idéer
3. Analyse af testresultater
4. Næste skridt

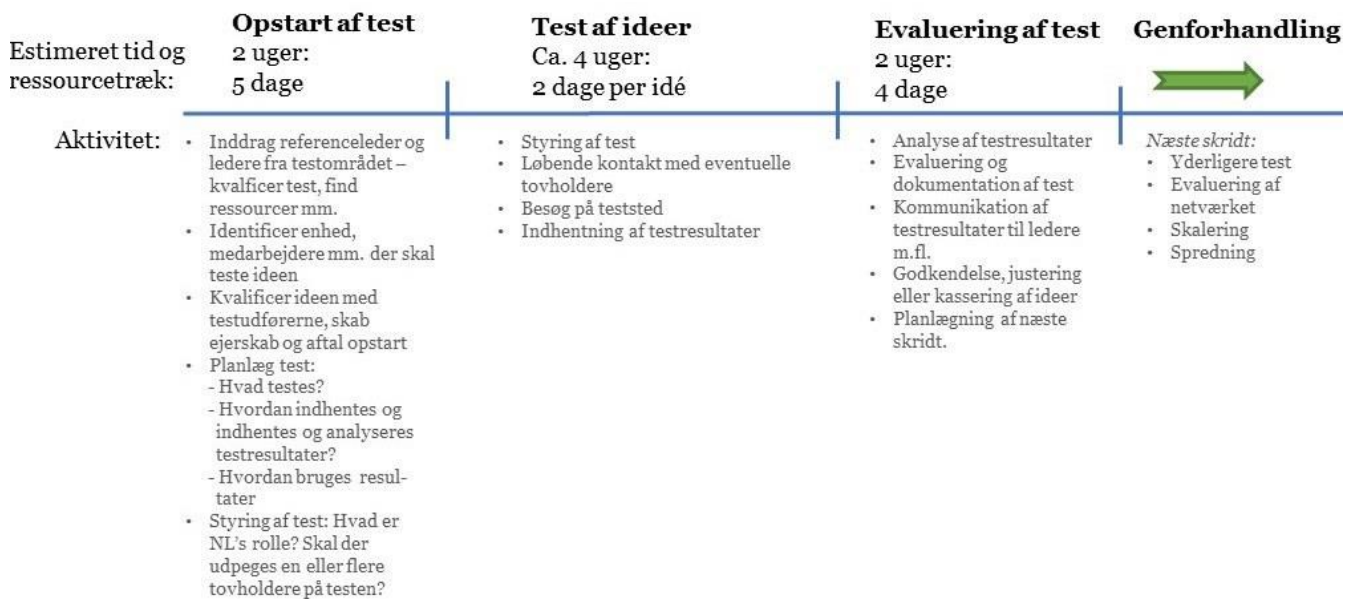
**Stadierne vil for netværkslederen veksle i intensitet. Typisk vil opstart af test og analyse af testresultater være mere arbejdsintensive end selve testen af idéerne.**

I opstarten skal testen løbes i gang. **Du skal sikre ledelsesopbakning til testen. Involver din referenceleder, de relevante ledere på det område du vil teste på, samt de medarbejdere der skal udføre testen, og giv dem muligheden for at sætte deres præg på idéen** – jf. konkretiseringsafsnittet, da konkretisering

og opstart af test formentlig vil overlappende. Hvis der er behov for det, skal du også finde finansiering og ressourcer til testen sammen med din referenceleder og andre ledere på området. Test, indhentning og analyse af testresultater skal planlægges, samt hvad I skal gøre med testresultaterne, når testen afsluttes. Det er også en god idé at udpege en tovholder på testen, så du kan dele ansvaret med én, der står tættere på testområdet. Vurder om der er fora som personalemøder og lignende, som skal orienteres før testen går i gang.

I selve teststadiet vil arbejdsbyrden for dig være mindre. Løber testen over en måned, kan du måske regne med at skulle bruge to dage pr. idé til f.eks. at holde kontakt med tovholderen, besøge testlokationen og slutteligt indhente testresultater.

Analysen af testresultaterne handler om hvilken viden I kan trække ud af testen, og hvordan det skal influere idéerne. Testresultaterne analyseres med henblik på hvordan idéen virker. Om fremgangsmåden er den rigtige, og om idéen har den ønskede effekt. Den viden bruges til at godkende, justere eller kassere idéen. Herfra planlægges næste skridt.



Det næste skridt efter testen vil typisk følge én af to spor. Enten kan der være behov for at teste videre efter justering af idéerne. Eller også skal idéer og anbefalinger overleveres til basisorganisationen. Der er ikke én fast model for overlevering til basisorganisationen. Det kan f.eks. være at idéen kan tages i brug med

det samme decentralt, at den skal indgå i en strategi eller handleplan, at den skal arbejdes med på workshop for flere ledere, ift. hvordan de kan bruge den, eller at det politiske niveau skal involveres. Det er en drøftelse du skal have med din referenceleder og andre relevante ledere. Du kan se mere om evaluering og overlevering i fase 8.

## TESTDESIGN

Hvad der skal testes, og hvordan det skal gøres, er i høj grad dikteret af idéen, og hvad det er for en viden, man vil have ud af at teste den. **Helt overordnet kan man opstille tre forskellige tilgange til test af idéer i netværksarbejdet: Lille-skala-test, Labtest og Minimum Viable Product (MVP).**

### Lille skala

Ved denne testtype testes hele idéen i praksis, men ikke i fuld skala. Der udvælges på forhånd et afgrænset område eller en mindre gruppe af borgere og medarbejdere at teste idéen med. Efter testen justeres idéen ud fra den viden, man får ud af det. Lille-skala-test egner sig især til de enkle idéer, hvor der ikke er for mange ukendte faktorer. Den viden man får ud

af testen vil være om idéens samlede funktion og om den potentielle værdiskabelse.

**Eksempel:** For at styrke børns motoriske udvikling får netværket idéen om, at en fysioterapeut skal holde et foredrag for det pædagogiske personale og forældre i daginstitutionerne. Det skal sikre sammenhæng i hvordan, der arbejdes med motorik i institutionen og i hjemmet. I testen afholdes et foredrag på ét personalemøde og ét forældremøde i én institution. Herefter evalueres testen med pædagoger og forældre. Alle er positive, men efter spørger flere konkrete øvelser, de kan lave med børnene. Efterfølgende justeres oplægget, og der tilføjes flere øvelser, hvorefter det

rulles ud i fuld skala og afholdes på samtlige institutioner i kommunen.

### **Labtest**

Ved labtest afprøves idéer i et lukket miljø. Testen foregår backstage, hvilket vil sige, at det ikke er en test i praksis, men at det f.eks. foregår i en interviewsituation med én eller få slutbrugere. Labtest tillader dig at præsentere reelle, men ufærdige bud på nye løsninger og få hurtige inputs til justering. Det kan gøres ved at udfærdige prototyper af hele eller dele af idéen f.eks. ved at lave fysiske mock-ups eller service blueprints (se metodesamlingen).

**Eksempel:** I arbejdet med at nedbringe skolefraværet skal der udfærdiges et brev, som kan sendes ud til forældre til børn med højt fravær. Brevet er skrevet i en personlig tone og skal både informere om skolens procedure ved fravær og indbyde til samarbejde. Som prototype skrives et udkast til brevet. Ved at få forældre til at læse brevet sammen med en testudfører, kan de f.eks. give feedback på, hvordan de reagerer på tonen i brevet, afsenderen, hvilke handlinger brevet inspirerer til, layoutet, og om de foretrækker andre kommunikationsformer end et brev. Herefter kan idéen hurtigt justeres på baggrund af feedbacken.

### **Minimum Viable Product (MVP)**

MVP er et relativt nyt begreb i offentlig kontekst. MVP handler om at finde ind til essensen af en idé og afprøve den i virkeligheden. I private startups er det det første produkt, som kan leve uden for virksomhedens udviklingsfaciliteter. Det rummer kun de kerneegenskaber, som tillader kunderne at vurdere, om det passer til deres behov og alt udenom er skåret væk. Her er det kundevurderinger og markedsfeedback, der giver mulighed for at lære om produktet.

I en offentlig kontekst kan det være sværere at vurdere, hvad essensen af en idé er, og der skal samtidig søges alternative feedbackmekani-

nismer. En tilgang til at finde essensen kan være ved, at I i netværket vedholdende spørger hinanden: "Hvorfor?" "Hvorfor er idéen god", "hvorfor er det lige dét, der gør idéen god", "hvorfor lige netop den tilgang" osv. Indtil I føler I når kernen af idéen. En anden tilgang er at afprøve en "guldservice". GuldserVICEN er at levere en mere vidtrækkende og ressourcekrævende service end hvad idéen foreskriver for at hente førstehåndserfaringer ift., hvad der virker, og hvad der ikke virker (se eksempel nedenfor).

**Eksempel:** For at hjælpe borgere som lige er udkrevet fra hospitalet eller af anden årsag har begrænset mobilitet, skal der laves en hjælpeordning, hvor andre borgere via en digital platform kan se, om der er nogen i området, de kan hjælpe med indkøb, rengøring og lignende. Ved test af hele idéen er det svært at vurdere, om det er selve hjælpeordningen, der ikke virker, om folk ikke har lyst, om det er den digitale platform, der er forkert designet, eller om den måske ikke er tilgængelig dér, hvor borgerne færdes digitalt. Desuden er det forbundet med store omkostninger at designe platformen og få logistikken på plads. I stedet finder netværket frem til, at kernen af idéen er at få borgere til at hjælpe hinanden. Derfor udføres testen uden den digitale løsning. I stedet lokaliseres enkelte borgere med nedsat mobilitet. Der hænges sedler i naboopgangene med info om hvem, der har brug for hjælp til hvad, og der tages direkte kontakt til naboer, for at undersøge, om man kan mobilisere den hjælp, og hvad det kræver. Det er en "guldservice", fordi kommunen aldrig ville kunne bruge ressourcer på at gøre det for samtlige borgere med behov for praktisk hjælp, men det giver en mulighed for læring om kernen af idéen. Når det er afgjort om det er praktisk muligt, og om der er en reel efterspørgsel efter hjælpeordningen, kan der arbejdes videre med den digitale platform.



### Omfanget af testen

Fra eksemplerne på hvordan man kan teste, bliver det tydeligt, at en test ikke behøver at være en større videnskabelig evaluering. Test er endnu et skridt i netværksarbejdet for at reducere risici før implementering, og man vil typisk kunne hente meget viden ud af ”små” tests. **Man vil ofte kunne nøjes med at teste med en håndfuld slutbrugere, for at finde frem til hvad der virker, og hvad der ikke virker.** Det er dog en vurdering, som skal laves fra test til test baseret på, hvad der testes og med hvilket formål.

### Planlægning og styring af test

**Hvad der testes, hvordan, i hvilket omfang og feedback planlægges så konkret som muligt inden testen påbegyndes.** På denne måde skabes der en rød tråd gennem testen, hvor alle ved, hvad de arbejder mod, og det bliver muligt for netværkslederen at have styring på processen. Som netværksleder er der en vis sandsynlighed for, at du ikke er direkte involveret i udførelsen af testen, da mange netværk henvender sig til den borgernære velfærd og udføres i basisorganisationen. Derfor gælder det om at holde tungen lige i munden for at sikre, at I får den fornødne viden ud af testen. Sørg for at undgå legitimitetsproblemer, ved f.eks. at overveje hvilke ledere og medarbejdere du skal have i spil og husk at sikre dig, at testen ikke bryder med strukturelle rammer såsom lovgivning. Sidst i kapitlet er der opstillet et værktøj til styring af test.

Som netværksleder skal du have planlagt hvem der er tovholder på testen og opsamlingen på denne, samt sørge for, at de har de fornødne værktøjer og viden til at gøre det. Gør dig klart, hvad din rolle er. Hvornår holder du møder med tovholderne, og gør du det i så fald enkeltvis eller med dem som gruppe, hvis de er flere? Skal du komme på besøg eller selv stå for dele af testen eller opsamlingen?

### Feedback fra test

Når tests udføres i relativt lille skala, stiller det store krav til, at der trækkes så meget viden ud som muligt. Derfor viser erfaringen også, at vidensindsamlingen ofte foregår kvalitativt gennem f.eks. interviews, fokusgrupper, brugerrejser eller observation. Dette kan begrundes med, at de kvalitative metoder giver mulighed for at grave dybere og lære om bevæggrunde, følelser og reaktioner i forbindelse med nye tiltag. Bruger man kvantitative metoder som spørgeskemaer, har man på forhånd defineret præcis hvilken viden, man kan trække ud og begrænser derfor mulighederne for at tilføje nuancer undervejs.

### Godkend, juster eller kasser

Når testen er afsluttet, er det tid til at vende tilbage til idéen. Viste testen den ønskede effekt, dokumenteres testen som en del af formidlingen af den endelige idé. Måske viste testen uhensigtsmæssigheder, som kræver justering af idéen. Overvej i så fald om der er behov for at gentage testen på baggrund af justeringerne. Det er også muligt, at testen viser, at konceptet slet ikke har den ønskede effekt eller skaber værdi og måske direkte skal kasseres. I så fald har testen stadig været succesfuld ud fra devisen ”fail fast, fail cheap”, idet der er sparet tid og ressourcer ved at opnå den viden før implementering. Planlæg på forhånd, hvordan du skal arbejde med den læring, I får ud af testen. Hvilke elementer af idéen taler det ind i, og hvordan skal du bruge det til at justere idéen. Når og hvis idéerne justeres, kan potentialerne for idéen endeligt beskrives. Hvad er det for en værdi idéen beskriver, og kan der tænkes i andre områder, hvor læringen kan spredes til? I nedenstående refleksionsværktøj kan du finde inspiration til disse overvejelser. På den efterfølgende side er et styringsværktøj til planlægning og eksekvering af test.

## Forbered: Testfasen

**Hvem skal du have med for at planlægge testen?** Planlægger du testen selv, eller gør I det i netværket? Skal du have én eller flere af dem der skal udføre testen med i planlægningen – og i så fald hvordan? Er der særlige aktører der skal inddrages for at sikre testens legitimitet (f.eks. ledere eller jurister).

**Hvad er formålet med testen?** Hvorfor er det nødvendigt at teste? Hvilken viden skal I have ud af testen?

**Hvordan vil du/I finde ud af hvad og hvordan der skal testes?** Skal hele konceptet/idéen testes? Tester I i lille skala, i lab eller som MVP? Er der elementer I er særligt i tvivl om i forhold til f.eks. behov eller værdiskabelse? Overvej om der er elementer af koncepterne I har særligt behov for at dokumentere effekten af.

**Hvem skal udføre testen?** Kan du selv udpege hvem der udfører testen? Skal der udpeges en eller flere tovholdere?

**Hvordan evaluerer I testen?** Hvem samler op på testen? Og har de, de fornødne værktøjer og evner til at gøre det? Hvordan sikrer du den fornødne læring? Skal det gøres kvantitativt eller kvalitativt? Skal der eksempelvis inddrages ledere i evalueringen for at understøtte en efterfølgende overlevering til basisorganisationen?

**Hvordan bruger I læringen fra testen?** Hvordan skal testresultaterne bruges til at kvalificere idéerne? Hvordan viser I testresultaterne i den færdige leverance? Hvordan kan I tage viden fra netværksarbejdet og testen og sprede til andre områder?

## Styringsværktøj til planlægning og eksekvering af test

Styringsværktøjet er lavet til at kunne udfyldes løbende i løbet af testen – fra planlægning til afslutning. På den måde skabes der overblik i forløbet, hvilket kan være brugbart senere i formidling af resultater. Flere af punkterne kan mere eller mindre overføres direkte fra idéskabelonen.

<b>Idéens overskrift</b>	
<b>Udgangspunkt</b>	Hvad adresserer idéen/konceptet?  Hvilken værdi tilstræbes?
<b>Hvad testes</b>	Hvilke dele af idéen/konceptet testes?  Hvorfor?
<b>Hvordan</b>	Hvilke handlinger indbefatter testen?  Hvor lang tid løber testen og de enkelte handlinger?  Hvem er ansvarlig for hvad?
<b>Effekt</b>	Hvordan indsamles og analyseres viden fra testen?  Hvem indsamler og analyserer viden fra testen?  Testresultater:

# EVALUERING OG SPREDNING

## FASE 8

Hvad skal der til for at netværkets løsninger lever videre i basisorganisationen og skaber mest muligt værdi for kommunen og for borgerne? I fase 8 af netværksarbejdet skal du sammen med din referenceleder og en konsulent fra Sekretariat for Netværksstrukturen tage stilling til, hvordan I skaber de bedste forudsætninger for at netværkets løsninger spredes i basisorganisationen og hvordan løsningernes værdiskabelse på sigt kan evalueres. Læs kapitlerne, brug værktøjerne og hold derefter et møde med din referenceleder, Sekretariat for Netværksstrukturen og dem, der ellers kan være relevante for at netværkets løsninger spredes og evalueres.

## DRØFT EVALUERINGSPLAN OG SPREDNING AF IDÉER

Når netværkets løsninger er implementeret og afprøvet i basisorganisationen, er det vigtigt at tage stilling til om idéerne skal evalueres, og om de skal spredes til andre områder i organisationen. Derfor skal du tage stilling til evaluering og spredning.

På dette tidspunkt i netværksarbejdet, er det vigtigt at tage stilling til, hvad der skal ske med netværkets idéer, og hvordan de skal leve videre i basisorganisationen. Her er det vigtigt både at tage stilling til evaluering af idéerne og til spredning af idéerne til andre steder i organisationen.

Som netværksleder har du ansvaret for, at der bliver taget stilling til om netværkets løsninger skal evalueres sidenhen i basis, og hvorvidt de skal spredes. **Det er noget du tager stilling til sammen med din referenceleder og en konsulent fra Sekretariat for Netværksstrukturen på et møde som du indkaldet til.** Du skal forberede dig til drøftelsen ved at lave en grovskitse til hhv. en evalueringsplan og en plan for spredning af netværkets løsninger.

Når du udarbejder en evalueringsplan og en plan for eventuel spredning af idéerne betyder det ikke nødvendigvis, at du skal udføre selve evalueringen eller stå i spidsen for spredning af netværkets idéer, men **det betyder, at du skal skabe rammerne for at en eller flere fra basis kan stå for evaluering og spredning.**

### Drøft evaluerings- og spredningsplan

**For at understøtte udarbejdelsen af evalueringsplanen og spredningsplanen, skal du afholde et møde med din referenceleder og en konsulent fra Sekretariat for Netværksstrukturen.**

Mødet har til formål at skabe retning for det videre arbejde med netværkets idéer, og i den forbindelse drøfte hvordan evaluering og spredning er relevant i forhold til jeres netværksarbejde.

Det er ikke alle idéer, der vil kræve en evaluering, men det vil stadig være en relevant vurdering, som Sekretariat for Netværksstrukturen kan give

sparring på. Inden mødet udarbejder du, som sagt, en grovskitse for evaluering og spredning af netværkets idéer – det indebærer bl.a. at tage stilling til, hvorfor det kan være fornuftigt at evaluere netværkets idéer, hvad målet med netværkets løsninger er, og om de er revideret tilstrækkeligt efter test og implementeringen, så de kan spredes til andre kontekster. På mødet drøfter I mulighederne i at udvikle evaluerings- og spredningsplaner og finder ud af, hvordan I bedst arbejder videre med spredning og evaluering i forhold til netværksarbejdet.

**Vi anbefaler, at du læser kapitlet og udfylder skabelonerne for både evaluering og spredning inden du afholder et møde med Sekretariat for Netværksstrukturen og din referenceleder.** Når du tager stilling til evaluering og spredning kan der opstå spørgsmål, som er væsentlige at drøfte – skriv dem ned undervejs, og tag dem med til mødet, så I sammen kan tage stilling til dem. Du kan også tage kontakt til sekretariatet, hvis du har behov for sparring inden mødet.

I det næste afsnit vil du blive præsenteret for evaluering mere generelt, hvordan du kan forberede drøftelsen om evalueringsplanen, og hvordan I kan arbejde videre med evalueringsplanen, hvis I vælger at lave en mere udførlig og understøttende plan for evaluering til basisorganisationen.

Det efterfølgende afsnit handler om spredning af idéerne til nye kontekster, som ligeledes skal gøre dig i stand til at drøfte mulige spredningspotentialer af netværkets idéer på mødet.

## EVALUERING AF NETVÆRKETS LØSNINGER

**Hvad er evaluering og hvordan adskiller den sig fra test?** Hvor testen gjorde det muligt at påpege den umiddelbare effekt af netværkets løsninger og dermed, om den ønskede værdi blev skabt, er formålet med evalueringen at kunne tydeliggøre den overordnede effekt af de samlede idéer. I testfasen blev der samlet op, og netværkets løsninger blev testet og implementeret. Når netværkets løsninger har kørt et stykke tid, vil det være muligt at evaluere. Ved at evaluere kan I tydeliggøre og dokumentere netværkets formål, konkrete idéer og mulige værdiskabelse, så netværkets effekt fremstår tydeligt, både for netværket og basisorganisationen, men også så det kan formidles videre.

**I den afsluttende evaluering, vil det være muligt at påpege om netværkets løsninger på længere sigt skaber den effekt, der ønskes.** Evalueringen relaterer sig derfor ikke kun til den enkelte løsning, men derimod til hvordan og hvorvidt de mange idéer spiller sammen og imødekommer de dagsordener, visioner og værdier, der er inden for netværkets tema – på den måde er evaluering bredere end test. Når der skal evalueres, handler det om at kunne vurdere og påvise, hvilken værdi og forskel der skabes.

### Formål med evalueringen

**Når I skal beslutte om netværkets idéer skal evalueres, er det først og fremmest vigtigt at reflektere over evalueringens formål.** Er formålet at dokumentere, at løsningerne virker, så idéerne kan spredes til andre institutioner eller andre velfærdsområder? Er formålet at skabe læ-

ring og finde ud af, hvordan idéerne bruges i praksis, og om de skal justeres eller arbejdes videre med? Er idéerne omkostningsfulde i praksis, kan en evaluering være vigtig, for at se, om det der arbejdes med faktisk skaber den ønskede effekt. Der kan derfor være flere årsager til at evaluere. Hvorfor kan det være fornuftigt at evaluere i netop jeres netværksarbejde?

**Overvej samtidig hvordan evalueringen kan have et handlingsorienteret aspekt,** hvilket vil sige, at evalueringen skal have til formål at anvendes meningsfuldt i praksis. Skal evalueringen danne grundlag for beslutningstagen omkring praksis eller bruges forud en strategi på området? Måske handler evalueringen ikke bare om evalueringens resultat, men også om at de der foretager evalueringen skal understøttes i at blive bedre til at bruge evaluering i deres daglige praksis til læring og udvikling. Tænk derfor over, hvordan evalueringen ikke bare skal vise om idéerne virker, men også hvordan evalueringen kan bruges til at skabe handling, læring og beslutning fremadrettet.

**Formålet med evalueringen har også betydning for, hvornår en evaluering skal igangsættes.** Hvis der eksempelvis skal evalueres på en ny proces i håndteringen af ansøgninger, der kun modtages én gang årligt, vil det tidligst være muligt at evaluere efter et år, hvorimod andre netværk vil kunne drage fordel af at evaluere tidligere. **Det er derfor vigtigt, at du og gerne din co-driver overvejer hvilket formål en evaluering vil have, og hvordan den kan sættes meningsfuldt i spil i praksis.**

### Når du planlægger evaluering, skal du være opmærksom på...

- **Omfang:** Sørg for proportionalitet mellem indsats og ressourcer – prioritér og forvent ikke at evaluere på hele netværket og alle de værdier I søger at fremme.
- **Vær konkret:** Beskriv tydeligt, hvilke antagelser og formål I har haft med netværkets løsninger.
- **Data og sammenligningsgrundlag:** Overvej hvordan evalueringsspørgsmålet kan belyses, og om I har en nulpunktsmåling til at sammenligne resultater fra evalueringen.

## Hvad er jeres evalueringsspørgsmål?

Når du har fundet formålet med din evaluering, kan du gå videre til næste trin – at formulere et evalueringsspørgsmål. Det er vigtigt at formulere et evalueringsspørgsmål, når du skal skabe grundlag for, at en anden kan evaluere netværkets værdiskabelse. Evalueringsspørgsmålet er et spørgsmål, som evalueringen skal svare på, og relaterer sig til formålet med netværkets idéer. Evalueringsspørgsmålet handler dermed om hvorvidt netværkets løsninger skaber de ønskede forandringer i basisorganisationen. **Du identificerer dermed jeres evalueringsspørgsmål, når du gør formålet med netværkets idéer klart – bl.a. ved at beskrive hvilken værdi og forandring I ønskede at skabe med netværkets idéer.** Du har formegentlig skrevet formålet ned tidligere – f.eks. i jeres fokusering, i konkretiseringsværktøjet eller i leverancen til CF.

Når du og din co-driver udarbejder et velovervejjet og konkret formål med netværkets løsninger, vil det danne grundlag for at evaluere om løsningerne skaber den ønskede effekt. Det vil samtidig hjælpe med at prioritere, hvad der skal belyses gennem en evaluering, og hvad der ikke skal og derfor skabe proportionalitet i omfang – så I kun evaluerer det, der er mest relevant at belyse. I refleksionsværktøjet til evaluering, bliver du understøttet i at finde jeres evalueringsspørgsmål. Herunder kan du se eksempler på, hvordan et evalueringsspørgsmål kan se ud.

### Eksempler på evalueringsspørgsmål

”Har idéen medvirket til, at borgerens oplevede kvalitet er øget?”

”Giver den nye koordinerende arbejdsgang mere effektive arbejdsgange, som reducerer antallet af borgerklager på området?”

”Styrker netværkets initiativer sprogudvikling hos førskolebørn, således at der kan identificeres et fald af antallet af børn, der placeres i basisdanskhold?”

## Hvilken data har I brug for?

Formålet med evalueringen, evalueringsspørgsmålet og valg af data hænger sammen. Når du skal gøre det muligt for andre at evaluere netværkets løsninger, er det fornuftigt at reflektere over hvilke typer data, der kan belyse jeres evalueringsspørgsmål. Valget af data afhænger af, hvilken type viden I mener, der skal søges, hvor lang tid og hvor mange ressourcer I vurderer det vil være muligt at anvende i evalueringen. Da det ikke er muligt at udarbejde en evaluering, der dækker hele netværksarbejdet er det vigtigt, at du (din co-driver og eventuelt dit netværk) tager stilling til, hvad der er vigtigst at evaluere.

**Når du ved, hvad der er vigtigst at evaluere ud fra jeres evalueringsspørgsmål, kan du finde ud af hvilken data, der er relevant at indsamle for at besvare evalueringsspørgsmålet – skal der bruges statistik og tal for at belyse evalueringsspørgsmålet, skal der bruges oplevelser, følelser og reaktioner – eller begge dele?**

### Har I brug for kvantitativ data?

Kvantitativ data kan give et repræsentativt indblik i tilstande, der kan sammenlignes over tid. Her kan der f.eks. bruges optællinger vi i forvejen foretager såsom tidsregistreringer, antal af henvendelser, antal af personer udenfor arbejdsmarkedet eller lignende. Der kan også bruges nationale benchmarks og undersøgelser, hvis de laves inden for temaets område. Kvantitativ data kan også produceres gennem spørgeskemaer.

Kvantitativ data gør det muligt hurtigt at få et sammenligningsgrundlag fra før og efter netværkets løsninger, men giver ikke alene mulighed for læring og justering.

### Har I brug for kvalitativ data?

Fordelen ved kvalitativ data er, at de giver muligheden for at gå i dybden og få et mere nuanceret perspektiv på de oplevelser og reaktioner, som borgerne har på nye velfærdsløsninger. Her kan f.eks. interviews og brugerrejser give data om, hvilken forskel borgerne oplever og deres holdninger til og vurderinger af løsningerne.

Kvalitativ data gør det muligt at få dybdegående viden, der kan gøre det muligt at skabe læring og justere løsningerne, men giver ikke et repræsentativt sammenligningsgrundlag.

## Skabelon til evalueringsplan

Find gerne jeres løbende netværksarbejde frem – leverancen til CF, jeres konkretisering af idéer og andet materiale, der beskriver netværkets formål og de enkelte idéer i netværksarbejdet.

**Hvad er formålet med evalueringen?** Drøft gerne evalueringens formål med deltagere fra netværket – hvad synes de er væsentligt at evaluere af netværkets løsninger? Hvordan kan evalueringen bidrage meningsfuldt der hvor løsningerne skal leve videre – kan de skabe læring og beslutningsgrundlag?

**Hvad er jeres evalueringsspørgsmål?** Hvilket spørgsmål skal evalueringen kunne svare på? Hvilke overordnede værdier har I sigtet efter med idéerne? Hvad er mest væsentlige at få svar på?

**Hvilken data kan belyse evalueringsspørgsmålet?** Skal evaluator gøre brug af eksempelvis optællinger, interviews, observationer, brugerrejser eller spørgeskemaer? Overvej også om det er medarbejdere, borgere eller andre i skal tale med for at høre, hvilken effekt de oplever – hvem skal I have fat i, for at belyse og besvare evalueringsspørgsmålet?

**Hvilke sammenligningsgrundlag har I indsamlet løbende i netværksarbejdet?** Hvad skal anvendes som før-målinger, som evalueringen kan sammenlignes med? Har I været på opdagelse, talt med borgere, undersøgt tal og statistik på temaets område? Har I noget data, der kan fortælle, hvordan praksis så ud før idéerne blev realiseret? Er der benchmarks eller større (spørgeskema-)undersøgelser på området, som kan bruges i en evaluering?

**Overvej gerne, hvem der med fordel kan evaluere netværkets værdiskabelse og hvorfor?** Er det fornuftigt, hvis det er en fagfaglig, der har den helt tætte kontakt til borgerne i hverdagen, eller skal det være en metodeekspert på rådhuset? Tænk gerne i forhold til evalueringens formål – hvem skal kunne bruge evalueringen fremadrettet og til hvad?



## DET VIDERE FORLØB MED EVALUERING AF NETVÆRKETS LØSNINGER

### Hvad skal du have ud af drøftelsen?

Når du har udfyldt skemaet til evalueringsplanen, er du klar til at drøfte evaluering med din referenceleder og Sekretariatet for Netværksstrukturen. Her skal I have blik for det fremadrettede perspektiv – skal der foretages en evaluering og i så fald hvor og af hvem? Skal I understøtte dem, der skal evaluere ved at lave en meget udførlig evalueringsplan? Skal I give gode råd og stille metoder til rådighed? Skal I udarbejde et spørgeskema, som skal sættes i spil, eller skal der afholdes en evalueringsskema, hvor borgere og medarbejdere er med til at evaluere løsningerne? Skal netværket sammen med medarbejdere, som arbejder med løsningerne i netværket udvikle en evalueringsplan, der spiller sammen med praksis og understøtter i løbende læring? Hvilke muligheder er der for evalueringen, og hvordan gøres det bedst muligt? Det er alt sammen noget, I skal drøfte på mødet.

Hvis I beslutter, at der skal være en klar evalueringsplan, som evaluatoren sidenhen kan bruge, skal I overveje de næste trin. Skal du invitere en kommende evaluator til møde og planlægge det fremadrettede arbejde omkring evalueringen? Eller er det din referenceleder, der bliver tovholder for, at evalueringen igangsættes sidenhen?

Hvis du har mere arbejde at gøre i forhold til evaluering, kan du finde flere metoder, gode råd og lignende til evaluering i metodesamlingen, hvor der både er viden om evalueringsmetoder, men også gode eksempler på hvordan en evaluering kan se ud, og hvordan borgeren f.eks. kan få en aktiv rolle i selve evalueringen.

### Vil du være endnu klogere på evaluering?

Håndbogskapitlet er blot en kort indføring i evaluering, men hvis du vil være klogere, kan du med fordel læse mere om evaluering, og hvordan evaluering kan blive en naturlig del af praksis. Center for Offentlig Innovation (COI) har sat fokus på evaluering af innovative tiltag. Det skyldes, at evaluering af innovative tiltag ofte nedprioriteres, selvom det kan være vigtigt både for at sikre de bedste løsninger og for at sikre læring, udvikling og mere innovation i fremtiden. I den forbindelse er der udarbejdet to publikationer som du kan se herunder. Læs og brug publikationerne til inspiration og læring, hvis du vil være praksis-ekspert i evaluering og læring.



I *Vejledning om at evaluere innovative tiltag* får du en hjælpende hånd til at knække koden til evaluering af innovation.

Find den [her](#) eller på [www.COI.dk](http://www.COI.dk)



I *Grønspættebogen* får du metoder til at evaluere innovative tiltag.

Find den [her](#) eller på [www.COI.dk](http://www.COI.dk)

## SPREDNING AF NETVÆRKETS LØSNINGER

Hvordan kan netværkets idéer anvendes i en anden kontekst end den, hvor de er udviklet? I det følgende afsnit vil du blive introduceret til spredning, og hvordan du kan understøtte, at jeres gode løsninger spredt sig mellem aktører, fagområder og kommuner. Du skal i fællesskab med din referenceleder og Sekretariat for Netværksstrukturen drøfte, hvordan I kan skabe de bedste forudsætninger for, at de gode idéer, der er blevet skabt i forbindelse med netværksarbejdet, kan blive spredt.

**En grundpræmis i spredningstanken er, at de værdifulde løsninger nås hurtigere, når vi genbruger og deler,** da vi på denne måde undgår, at der parallelt udvikles løsninger på samme type problemer. Endvidere skaber det mulighed for, at vi kan springe nogle af de blindgyder over, der kan være i et udviklingsarbejde. Spredning handler altså om at inspirere og berige medarbejdere inden for andre kontekster, fagområder, kommuner m.fl. med værdifulde idéer og nye arbejdsformer.

### Spredning af idéer

Spredning handler om deling og genbrug af innovative løsninger og idéer. **Spredning indebærer, at de idéer som netværket har skabt, på systematisk vis overtages eller videreudvikles af andre inden for f.eks. et nyt fagområde eller i en anden kommune.** Spredning er derfor både et spørgsmål om at dele viden, men i høj grad også et spørgsmål om at tage viden i brug et nyt sted.

Når en idé tages i brug et nyt sted, og altså spredes, betyder det, at den skal "oversættes" til den særlige kontekst, som den nu skal bruges i. Oversættelsen indebærer derfor, at idéen tilpasses eller videreudvikles, så den passer til lige netop de behov eller de mennesker, der skal drage nytte af den. **Man kan først tale om, at en idé reelt er spredt til en ny kontekst, når den er oversat,**

**implementeret og har skabt værdi i (en ny) praksis.** Som netværksleder er det vigtigt løbende at have spredning for øje og have tanke på, hvordan andre ville kunne profitere af jeres opsamlede læring ved at genbruge hele eller dele af jeres idé. **Ved at genbruge og sprede idéer styrker vi nemlig effektiviteten og udviklingen af fremtidens velfærdsløsninger.**

### Hvordan spredes idéer?

Nogle gange spredes de gode idéer næsten af sig selv. **Dette kan ske, hvis en idé bæres frem af en særlig velfortalt historie f.eks. om den værdi som idéen har skabt.** Helt konkret kunne det være historien om værdien af et stærkt borger- eller brugerperspektiv som det ses, når forældre på skoler involveres i at planlægge forældremøder. **Således kan en idé som udvikles og realiseres på en skole, blive spredt til andre skoler gennem bevidst historiefortælling om den gode idées effekter.** På denne måde bliver idéerne båret videre af medarbejdere og ledere, der gennem historier og videreformidling af idéen understøtter, at idéen hurtigt (og ubesværet) kommer til at præge en opgaveløsning inden for andre skoler eller på andre velfærdsområder, som kan lade sig inspirere af arbejdsgangen.

**Andre gange (og som oftest) kræver spredning mere bevidst arbejde gennem en struktureret og systematisk indsats.** Den indsats indebærer en aktiv oversættelse. Det vil sige, at idéer sjældent blot kopieres, men kræver en tilpasning til den kontekst, de nu skal indgå i. Man kan derfor tale om, at idéer skal genopfindes eller re-designes, når de skal spredes.

En systematisk spredning kan f.eks. startes ved, at referencelederen får en aktiv rolle i at sprede idéerne og understøtte, at den implementeres i flere institutioner.

Der er også nogle situationer, hvor det kan give mening at oversætte idéerne eller elementer i idéerne til helt andre kontekster og velfærdsområder. Her er det vigtigt at overveje, hvor idéen kan spredtes til – og hvilke velfærdsområder, der kan have gavn af løsninger, som minder om dem, der er udviklet i netværksarbejdet. F.eks. kan man oversætte borgerinvolvering i forældremøder på skoleområdet, til forældremøder i daginstitutionerne, eller man kan oversætte borgerinvolvering i ældrepleje og visitering til borgerinvolvering i jobcentret. Man kan også oversætte koordinering af tværororganisatoriske opgaver omkring unge udsatte til koordinering af tværororganisatoriske opgaver på ældreområdet.

#### **Netværksdeltagere er nøgleaktører i spredning**

**Dine netværksdeltagere er nøgleaktører i spredningen af idéer.** Man kan se dem som brobyggere mellem netværket og den arbejdsplads eller det fællesskab, de er en del af til dagligt. **Det vil sige, at netværksdeltagerne kan ses som "idébærere" og derfor centrale at få sat i spil, når jeres idé skal spredes til andre områder.**

Netværksdeltagere er oplagte aktører til at understøtte spredningen bl.a., fordi de har været med til at udvikle selve idéen og derfor kan se meningen med og værdien i idéen. Derudover har de en særlig viden om den arbejdsplads eller det fællesskab de færdes i til daglig og vil derfor kunne se muligheder og udfordringer ift. at sætte hele eller dele af jeres idé i spil dér. Måske kan netværksdeltagerne holde oplæg om idéen for kollegaer og videreformidle idéen i faglige netværk. Måske kan de sættes i spil i forhold til at invitere andre med relevans for netværkets løs-

ninger på besøg og vise, hvordan netværkets løsninger fungerer i praksis. Måske er det netværksdeltagernes ledere, der skal ud og fortælle om de gode erfaringer?

Når du og din referenceleder mødes for at drøfte spredningspotentialen i jeres idé, skal I derfor sørge for også at tænke i, hvordan I kan få delagtiggjort netværksdeltagerne i spredningsprocessen fremadrettet. **Du bør som netværksleder også løbende være opmærksom på at italesætte dine deltageres mulighed for at trække idéen med "hjem".**

#### **Planlæg spredning**

Når vi deler udbyttet af netværksarbejdet med andre, kan vi bruge deres erfaringer med at oversætte og implementere vores idéer i deres kontekst, til at videreudvikle på egne. På den måde bidrager spredning til læring og udvikling både hos den der deler, og den der genbruger.

For at spredningstanken virker efter hensigten kræver det en struktureret dialog og et systematisk samarbejde mellem dig som netværksleder, eller én af dine deltagere og dem, der ønsker at genbruge. I styringsværktøj på næste side kaldet *Spredningsguide* kan I forberede og planlægge spredning af jeres idé. **Formålet med værktøjet er at gøre det nemmere for jer at dele netværkets idéer med andre og altså skabe grobunden for dialog, samarbejde, gensidig læring og øget værdiskabelse.** Du kan udfylde værktøjet sammen med din referenceleder, hvis I vurderer, at jeres idé har et stort spredningspotentiale.

#### **Find den gode fortælling**

Første skridt i en succesfuld spredning er at finde den gode fortælling og fortælle den til andre. Hvordan var situationen før innovationen kom til, og hvordan ser den ud i dag? Hvilken værdi har innovationen for borgerne, medarbejderne og samfundet? Her kan det være fornuftigt at have testet og eventuelt evalueret idéerne og deres effekt, så I kan fortælle til andre, hvilken forskel idéen kan skabe. Lav gerne videoklip eller interviews med dem, der mærker forskellen, som du kan vise til dine modtagere af netværkets løsninger.

Få flere råd og metoder til spredning og oversættelse af idéer i COIs spredningsguide [her](#) eller på [www.COI.dk](http://www.COI.dk)

## Spredningsguide: Forbered spredning

**Spredning af idé fra ét sted til et andet:** Find ud af om det giver mening at sprede jeres idé til en anden kontekst. Nedskriv, hvad det ville kræve at dele idéen, fx ressourcer, tidsforbrug, særlige kompetencer m.m.

**Del jeres viden og netværk:** Det kan være en genvej til nyttig viden at genbruge netværksdeltagere eller andre relevante aktører, der bidrog til udviklingen af idéen. Lav en liste over deltagere, der sidder inde med en særlig nyttig viden ("nøgleviden"), og som må kontaktes i tilfælde af, at idéen genbruges.

**Forhindringer:** Nedskriv det, som I mener stod i vejen eller umiddelbart forhindrede jeres idé i at blive en fast del af hverdagen i forbindelse med netværksarbejdet, fx regler og procedurer, der skulle afskaffes, eller rutiner og arbejdsgange, der skulle ændres for at jeres idé kunne implementeres eller blive en succes.

**Fremadrettet perspektiv og samarbejde:** Overvej hvordan basisorganisationen kan lære af de andres implementering af jeres idé. Skal der f.eks. være et tilbageløb til jer som netværksledere eller direkte til dem i basisorganisationen, der har implementeret den oprindelige idé?

## AFRUNDING AF NETVÆRKSARBEJDET

Afrundingen af netværksarbejdet handler om at runde selve netværksarbejdet godt af og videreforsmidle, hvordan basisorganisationen arbejder videre med netværkets idéer til netværkets deltagere. Derudover er afrundingen et godt tidspunkt at drøfte og evaluere det netværksbaserede arbejde og konkret arbejde med, hvordan de enkelte netværksdeltagere kan bruge den involverende og tværgående arbejdsform, når de løser deres opgaver i basisorganisationen. På den måde kan du understøtte, at netværkets deltagere trækker mindsettet fra netværk tilbage i egen opgaveløsning og medvirker til en kulturforandring i kommunen.

## AFRUND NETVÆRKSARBEJDET OG UNDERSTØT KULTURFORANDRING

Afslutningen på netværket er som en ny begyndelse, for nu, skal jeres idé ud og gå på egne ben. Men inden da skal samarbejdet rundes af, og der skal gøres status over værdiskabelsen og netværkstanken skal understøttes fremadrettet

I er nu ved vejs ende i forhold til netværksarbejdet tema. I har været på en eksplorativ og undersøgende rejse med sigte på at skabe værdifulde, helhedsorienterede og involverende løsninger for borgere og medarbejdere i Albertslund Kommune. Du har som netværksleder med al sandsynlighed opbygget nye relationer, måske endda nye samarbejdsrelationer. Du har fået ny viden og nye perspektiver på værdien i at involvere og være nysgerrig på det andet perspektiv, samt mærket den synergi og handlekraft, der opstår, når forskellige perspektiver og fagligheder går sammen.

### Fortæl hvor netværkets løsninger er nu

Du skal nu til at afslutte det samarbejde du og dine netværksdeltagere har haft omkring temaet. Jeres idé eller idéer skal til at træde ind i en ny fase – en selvstændighedsfase, hvor idéerne skal slå rødder og gro, i form af nye praksisser, samarbejder, kulturer mm. i basisorganisationen. Som en afrunding på jeres samarbejde inviterer du dine netværksdeltagere til et møde, der bl.a. har til hensigt at samle op, gøre status og sige tak for nu og på gensyn. **Netværksdeltagerne har måske ikke alle været med det sidste stykke tid – så det er vigtigt, at du på mødet fortæller deltagerne om, hvordan implementeringen skrider frem i basisorganisationen, samt om evaluerings- og evt. spredningsplanen.**

### Drøft det netværksbaserede mindset

Gennem din netværksledelse har du tilegnet dig kompetencer og erfaringer i at lede samskabelsesprocesser på tværs af fagligheder, borgere, frivillige og andre aktører. Du har afprøvet metoder og værktøjer, der har haft til hensigt at understøtte en nysgerrig, undrende

og helhedsorienteret tilgang til at udvikle velfærd og fundet svar på komplekse og tværgående problemstillinger. Denne netværksbaserede tilgang er en del af det særlige *mindset* som netværksstrukturen i Albertslund Kommune bygger på. **Som netværksleder har du et særligt ansvar for at være med til at sprede dette mindset og herved understøtte den netværksbaserede organisation.** Afrundingsmødet vil være en oplagt mulighed for at drøfte, evaluere og reflektere over det netværksbaserede mindset med dine netværksdeltagere. Gennem drøftelserne kan du understøtte at deltagerne tager netværksarbejdets mindset tilbage i basisorganisationen og arbejder på nye måder. Det kan bidrage til den kulturforandring vi arbejder på at skabe i kommunen – en kulturforandring, der skal gøre os alle sammen bedre til at se og arbejde på tværs både *i* og *ud* af organisationen.

**Inden mødet kan du overveje, hvordan du selv trækker nogle af de kompetencer, som du har tilegnet dig, med tilbage til dit daglige arbejde.** På den måde kan du inspirere og opfordre dine netværksdeltagere til at gøre det samme. Overvej f.eks. hvordan du i dit daglige arbejde kan bruge metoder og procesværktøjer fra netværksarbejdet, hvordan du kan arbejde mere tværgående i din opgaveløsning, og hvordan du har fået øje på borgerperspektivet i din daglige opgaveløsning.

På siden herunder er et refleksionværktøj til at forberede mødet med hjælpespørgsmål, der skal understøtte, at netværksdeltagerne trækker det netværksbaserede mindset med sig tilbage i basis.

## Refleksionværktøj – et netværksbaseret mindset

**Hvilken værdi er skabt?** Overvej forinden mødet med dine netværksdeltagere, hvordan du med relativt få ord kan italesætte den værdi I i fællesskab har skabt med netværket. Hvem drager nytte af jeres idéer, hvilken samfundsmæssig forskel har jeres arbejde bidraget med etc.?

**Evaluerings- og spredningsplan:** Orientér på mødet om, hvilken fremadrettet evalueringsplan der er lagt, og overvej om der er nogle i dit netværk, som skal engageres ift. denne evaluering. Hvis jeres idé har spredningspotentiale, og du og din referenceleder derfor har planlagt og forberedt en spredning, fortæl netværket herom. Overvej også her om der er nogle af netværksdeltagerne, der er oplagte nøgleaktører ift. dialog og samarbejde med dem, der måtte ønske at genbruge idéen.

**Brainstorm over netværksbaserede kompetencer:** Lav en lille brainstorm med dine deltagere over, hvilke kompetencer fra netværksarbejdet de kan trække med tilbage til deres daglige opgaveløsning.

**Værdien af et netværksbaseret mindset i den daglige opgaveløsning:** Drøft med dine deltagere, hvor de ser, at netværkstanken ville kunne berige deres daglige opgaveløsning og hvordan?

**Spredning af et netværksbaseret mindset:** Overvej som netværksleder, hvordan du kan understøtte, at et netværksbaseret mindset, når ud til flere medarbejdere i kommunen. Overvej hvordan du får dine nye netværkslederkompetencer i spil i dit daglige arbejde i basisorganisationen? Hvordan og hvad fortæller du om dit netværk og om den netværksbaseret arbejdsform i Albertslund Kommune?

