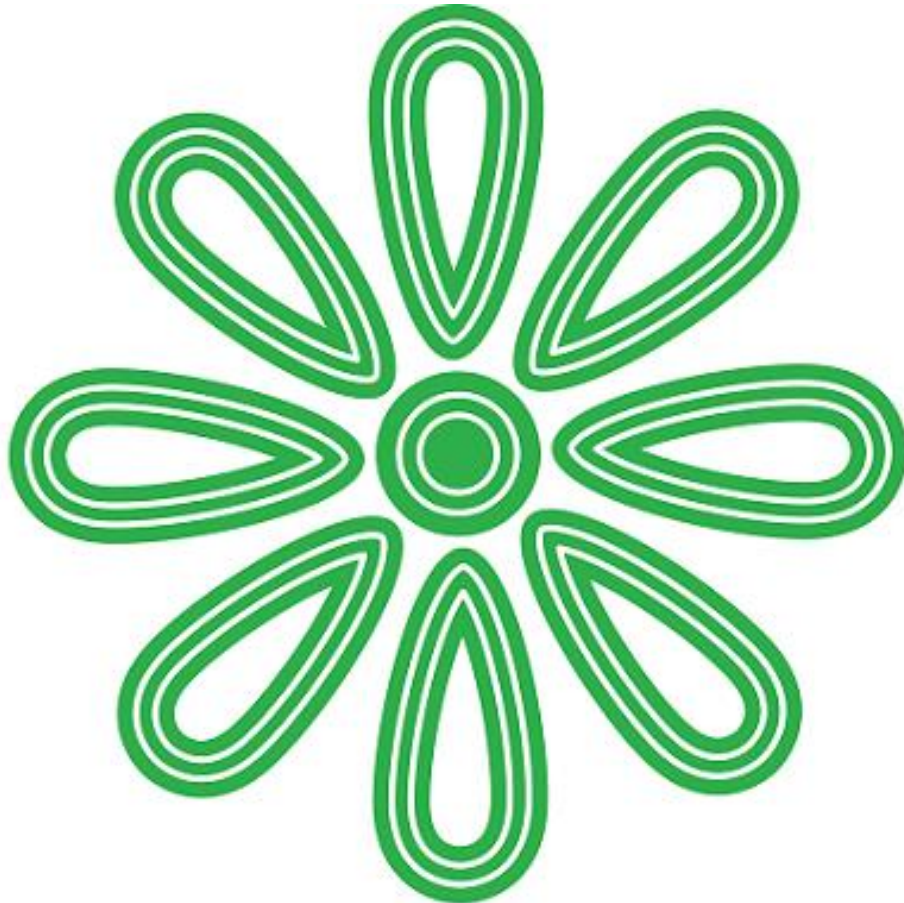


Netværksledelse i Albertslund kommune

Litteratur til 1., 2. og 3. undervisningsdag



NETVÆRK

VI SKABER FORBINDELSER

Afholdes af Sekretariat for Netværksstrukturen, Albertslund Kommune
i samarbejde med VIA University College

Indhold

Forord.....	3
Mål, indhold og litteratur til undervisningsdagene.....	4
1. undervisningsdag – Netværksledelse i Albertslund Kommune.....	9
2. undervisningsdag – Crash course i ledelses- og organisationsforståelse.....	167
3. undervisningsdag – Netværksledelse i Albertslund Kommune – fortsat.....	301

Forord

Kære netværksdeltager

Velkommen på netværkslederuddannelsen – vi glæder os til at netværke med dig!

Visionen er, at der via netværk knopskydes nye velfærdsløsninger, nye samarbejdsformer og engagement både i og uden for den kommunale organisation, som vokser til en ny form for fællesskab i lokalsamfundet.

Dette kompendium indeholder information om og litteraturen til de første tre undervisningsdage. Indledende i kompendiet kan du læse om formålet med de enkelte undervisningsdage, samt få et overblik over de tekster, der skal læses. Derefter følger den relevante litteratur.

Teksterne i dette kompendium vil langt hen ad vejen være "Albertslund-nære". Konteksten, som du skal tænke dig ind i, bliver skitseret, og det er denne ramme du efterfølgende både skal læse den videre litteratur ind i – og selvfølgelig også den ramme som du skal være netværksleder i.

Du vil, når vi mødes første gang til den fælles *kick-off* d. 5/9–17, også få udleveret "Håndbog til netværksledelse. Af velfærdsnetværk og innovationsnetværk". I forbindelse med nogle af undervisningsdagene er der opgivet hele eller dele af kapitler fra håndbogen. Det vil fremgå af litteraturoversigten til de enkelte undervisningsdage, når du skal læse i håndbogen.

Rigtig god læselyst

Sekretariat for Netværksstrukturen



Mål, indhold og litteratur til undervisningsdagene

1.Undervisningsdag: Netværksledelse i Albertslund Kommune

D. 12.9 kl. 8.30.

Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"

Den første undervisningsdag vil du blive præsenteret for Albertslund Kommune i en netværkskontekst. Du vil blive præsenteret for tankerne bag netværksstrukturen, dens elementer, og de effekter som netværk har ført med sig i kommunen.

Formål og indhold

Du vil blive præsenteret for den udvikling netværksstrukturen har været igennem siden det i 2013 blev besluttet, at Albertslund Kommune skulle være en netværksbaseret organisation (NBO), og hvor vi nu er med netværksstrukturen version 3.

Litteraturen til den første undervisningsdag er inddelt i fire områder:

1. Albertslund Kommune er en del af en større national bevægelse, hvor vi er nødt til at tænke anderledes for at løse kommunernes udfordringer.
2. For at løse udfordringerne her i Albertslund Kommune, har vi skabt netværksstrukturen. Netværksstrukturen er en tværgående organisering, som har udviklet sig siden 2013. Vi arbejder med tre forskellige typer af netværk og skaber et anderledes rum for borgerdeltagelse.
3. Vi har allerede gennemført mange netværk i Albertslund Kommune på mange forskellige områder. Deres resultater kan du læse mere om i tredje del af litteraturen.
4. For at skabe resultater er der mange roller i et netværk, som spiller sammen, så netværket får de bedste forudsætninger. De roller vi arbejder med er referencelederrollen, co-driverrollen og personalelederrollen i den netværksbaserede organisation. Dem kan du læse mere om i sidste del af litteraturen.

Dagen slutes af med en introduktion til formulering af faglige og personlige læringsmål.

Litteratur:

Vi er en del af en bevægelse

- Kronik i Jyllands-Posten d. 1.10.16 "Djøj-kompetencer kommer til kort" af Kommunaldirektør Andersen i Gentofte Kommune, udviklingsdirektør Berg i Assens Kommune og Kommunaldirektør Binderup i Skanderborg Kommune.
- Forord til Rodskud af Byrådsmedlem Lundsryd i Middelfart Kommune, Formand for frivilligrådet Klarup og Borgmester Bundsgaard i Aarhus Kommune.

Organisering

- Hvorfor en netværksbaseret organisation?
- Byskov-Nielsen, Rasmus, Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich (2015) "Albertslund Kommune – Vi skaber forbindelser", i Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich (red) - *Billeder af ny velfærd – fra visioner til praksis*, Aarhus: Systime.

- Björkman, Johannes (2016) "Skab en platform, ikke et netværk – Om Netværksstrukturen i Albertslund Kommune", Joint Action
- Netværksstrukturen version 3
- Udviklings-dias fra NS1-NS2-NS3
- Temaårshjul
- Politisk struktur
- Politik for borgerinddragelse
- Borgerinddragelse skaber bedre beslutninger
- Håndbog til netværksledelse (udleveres separat):
 - *Fase1: Netværkstyper* (s.22)
- Film "Hør om borgerne og kommunen":
<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/derfor-netvaerk/vi-samarbejder-med-borgerne/>

Resultater

- Skabelse af værdi i netværk
- Når gamle Fru Hansens blomster visner
- Om netværk i Albertslund – Initiativer, proces og det vi forfølger
- NetværksPippet august 2014
- Björkman, Johannes (2016) "At give en gave – Når et netværk møder hverdagen", Joint Action

Kompetencer og roller

- Håndbog til netværksledelse (udleveres separat):
 - *Intro: Netværkslederens kompetencer* (s.6-8)
- Björkman, Johannes (2016) "At lede i Albertslund er at lede efter noget – Om ledelse og Netværksstrukturen i Albertslund Kommune", Joint Action.
- Kompetencefællesskab for netværksledere
- Film "Hør om fremtidens kompetencer":
<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/nye-ledelsesroller/netvaerksleder/>
- Film "Hør om facilitatorrollen":
<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/nye-ledelsesroller/netvaerksleder/>
- Co-driver – Rollen som Co- driver
- Referenceledelse – Rollen som referenceleder
- Personaleledelse – Rollen som personaleleder i den netværksbaserede organisation
- Netværksstrukturen tur – retur. Pippet fra februar 2015
- Netværksturnus – basisorganisationen tur/retur

2.undervisningsdag: Crash course i ledelse- og organisationsforståelse

D. 19.9 kl. 8.30.

Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"

Vi starter dagen med en kort præsentation og intro til uddannelsesfasen og herefter går vi videre til generelle ledelsesmæssige problemstillinger.

Når man skal arbejde med ledelse af netværk og når man skal være med til at understøtte samskabende processer, kræver det en lang række specifikke kompetencer, som er rettet mod dette særlige område. Men disse specifikke kompetencer er ikke tilstrækkeligt. Hvis man skal lykkes med at lede netværk og samskabelsesprocesser, skal man også besidde en række mere almene ledelseskompetencer. Formålet med dette en-dags crash course er således at give en kort indføring i udvalgte centrale tanker fra ledelses- og organisationsfeltet.

Vi begynder dagen med en rammesætning af, hvordan ledelse kan forstås forskelligt alt efter hvilket grundlæggende verdenssyn man besidder. Vi skal arbejde med, hvordan valget af og brugen af ledelsestilgang vil været tonet af disse forskelle.

Skal man lykkes som leder og som netværksleder, er man afhængig af, at dem man leder giver følgeskab til ens ledelse. Vi vil i den forbindelse se på, hvordan man skaber sig legitimitet som leder og dermed motiverer til følgeskab. Dette med nedslag i forståelse af kommunikation, motivation, systemisk ledelse, anerkendende ledelse og meningsskabelse gennem narrative processer.

Litteratur:

- Loehr-Petersen, Jesper og Jørgen Gjengedal Madsen (2004). "Introduktion til Humberto Maturanas' begrebsverden", MacMann Berg,
- Hein, Helle Hedegaard (2009). 'Motivation og ledelse af højt specialiserede og kreative medarbejdere' i Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 04
- Schnoor, Michala (2016). 'Narrativ praksis i organisationer: at skabe læring, udvikling og forandring med fortællingen som metafor' i Erhvervspsykologi, 14.årg, nr. 2
- Sørholm, Thorkil Molly og Asbjørn Molly (2006). 'Anerkendende udviklingsledelse – Appreciative Inquiry som grundtænkning i ledelse og en metodisk tilgang til udvikling og forandring' i Erhvervspsykologi, 4. årg., nr. 1

Sekundær litteratur

- Mandag Morgen (2014). Leder på kanten – Nye lederroller

3.Undervisningsdag: Netværksledelse i Albertslund Kommune (fortsat)/Introduktion til aktioner og undersøgelser i praksis

D. 26.9 kl. 8.30.

Lokation: Sundhedshuset, lokalet "Skoven"

På den tredje undervisningsdag vil vi sætte Albertslund Kommune endnu mere i spil. Det vil sige, at kontekstafklaringen fra 1. undervisningsdag forsætter.

I vil endvidere blive introduceret til indsatsen "aktioner og undersøgelser i praksis". Indsatsen indebærer, at I som kommende netværksledere, mellem undervisningsdagene, arbejder med målrettede aktioner og undersøgelser, der har til hensigt at understøtte netværksarbejdet i to igangværende netværk.

Formål og indhold

Netværksledelse er en ledelsesform, hvor man arbejder fra udfordringer til løsninger. Arbejdet fra udfordring til løsninger skaber vi ved at arbejde med de forskellige faser i netværksledelse. Derfor dykker vi ned i "Håndbog til Netværksledelse" og arbejder ud fra den.

Litteratur:

- Håndbog til netværksledelse (udleveres separat):
 - *Intro: Netværksledelse med øje på fremdrift og værdi (s. 5 - 19)*
 - *Fase 1: Opstart af netværksarbejdet (s. 20 - 38)*
 - *Fase 2: Netværksdesign (s. 39 - 55)*
 - *Fase 3: Fokusering (s. 56 - 62).*
- Orienter dig yderligere i Håndbog til Netværksledelse
- Albertslunds netværksmodel
- Film "Hør om ændrede arbejdsmetoder"
<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/derfor-netvaerk/netvaerksstrukturen-i-albertslund-kommune/>

1. undervisningsdag
Netværksledelse i Albertslund Kommune
12. september 2017

Vi er en del af en bevægelse

Kronik 01.10.2016 kl. 06:00



Djøf-kompetencer kommer til kort

AF Lisbeth Binderup, kommunaldirektør Skanderborg Kommune | Rikke berg, udviklingsdirektør Assens Kommune | Frank E. Andersen, kommunaldirektør Gentofte kommune

Kære Djøf-studerende. Velkommen tilbage i forelæsningslokalerne til et nyt semester på økonomi, jura, statskundskab og alle de andre uddannelser, der hvert år udklækker nye djøfere. Når I er færdige med jeres studier, vil mange af jer træde ind på Danmarks mest innovative og spændende offentlige arbejdspladser – kommunerne. Og lad os sige det med det samme: Her rækker fortidens Djøf-kompetencer ikke alene.

Borgere, virksomheder, politikere og kommunale medarbejdere udvikler og løser i fællesskab i stigende grad udfordringer lokalt. Det betyder, at det traditionelle udviklingshierarki, hvor kommunerne administrerer, implementerer og forvalter de opgaver, som staten har udviklet, bliver vendt på hovedet.

Derfor skabes der netop nu en helt ny opfattelse af, hvad en kommune egentlig er – og deraf også en helt ny opfattelse af, hvad det vil sige at være kommunal embedsmand. Solid viden om paragraffer, regneark og spilteorier skal derfor suppleres med nye kompetencer, og det er derfor relevant for jer at stille spørgsmål til, om jeres uddannelser tilpasser sig i samme hastighed, som jeres kommende arbejdspladser udvikler sig.

Som topembedsmænd i Skanderborg, Gentofte og Assens, hvor kommunalbestyrelserne igennem længere tid har sat nye politiske arbejdsformer, samskabelse og aktivt medborgerskab på dagsordenen, oplever vi, at traditionelle Djøf-kompetencer og virkelighedsforståelser bliver udfordret.

Hvis I skal ud fra universiteterne som stærke kandidater, der er i stand til at skabe værdifulde løsninger på vigtige samfundsproblemer sammen med lokalsamfundenes forskellige aktører, så kræver det to ting.

For det første, at I forstår det nye offentlige arbejdsmarked, I vil blive en del af. For det andet, at I stiller krav til jeres uddannelser om at tilbyde relevante fag, der kan supplere de klassiske embedsmandskompetencer.

Myterne om kommunerne er både mange og relativt fastgroede. Men vi mener det faktisk, når vi igen og igen gentager, at kommunerne er nogle af de mest innovative og spændende offentlige arbejdspladser i dagens Danmark.

Det er de, fordi landets 98 kommuner fungerer som udviklingslaboratorier, hvor nærdemokratiet bidrager til løsningen af vigtige samfundsudfordringer, og hvor vi udvikler en helt ny forståelse af, at kommunen ikke bare er et system og en organisation, men derimod selve lokalsamfundet og alle de mennesker, der lever, arbejder og driver virksomhed dér.

Det betyder, at mange kommuner for tiden er i fuld gang med en stille revolution, der gør op med fortidens systemtænkning. Borgerne skal opleve at mestre livet, føle sig som en del af fællesskabet og være i stand til at bidrage og blive anerkendt for det, så kommunen først og fremmest er omdrejningspunkt for fællesskab, involvering og medansvar. Og her har vi i den grad brug for djøfere, der kan facilitere processer, lede bevægelser og mobilisere nye ressourcer i samfundet.

I Assens Kommune kommer det bl.a. til udtryk i en helt ny metode til at opkvalificere ledige med svage it-kompetencer. Tidligere fik de tilbudt et kursus af kommunens jobcenter og blev undervist af kommunalt ansatte voksenundervisere. De ledige får stadig nye kvalifikationer i Word, Google-søgning, sociale medier m.v., men undervisningen står folkeskolens ældste klasser nu for i et nøje tilrettelagt forløb, der på én og samme tid både løfter deres egne og de lediges kompetencer.

I Skanderborg kan det være ret generende for byens handlende, når Smukfests gæster fylder byen i august. Kommunen kunne sætte ind over for problemet ved bl.a. at indføre parkeringsforbud, men i stedet har kommunens medarbejdere og de handlende sammen lagt kræfter i at trække Smukfest-stemningen helt ind i bymidten – og fået øget omsætning i butikkerne.

I Gentofte Kommune er borgere inviteret med ved bordet, når der skal formuleres politikker på specifikke områder. Bl.a. er kommunens nye trafikikkerhedsplan blevet formuleret af borgere og politikere i fællesskab. Rent praktisk er en stor del af møderne i de stående udvalg blevet erstattet af midlertidige, emnespecifikke opgaveudvalg, som både politikere og borgere deltager i.

De nye metoder til opgaveløsning, politikudvikling og arbejdet med at frisætte borgernes egne ressourcer og øge nytten af de indsatser, der sættes i værk, stiller særdeles store krav til embedsmændenes kunnen. Og så er vi tilbage til de ønsker, I bør fremsætte til jeres uddannelsesinstitutioner – der er nemlig i allerhøjeste grad brug for jeres hjælp til fortsat at udvikle fremtidens kommuner.

Helt kort og måske lidt firkantet sat op er det vores opfattelse, at der i den grad er behov for, at juristen skal kunne inddrage borgeren i en afgørelse på en måde, så borgeren anerkender afgørelsens præmisser og resultat og samtidig føler sig set og hørt og involveret.

Økonomen skal kunne finde ressourcer til nye løsninger i lokalsamfundet og ikke alene i et sparekatalog, og politologen skal hjælpe politikerne til at møde hinanden og borgerne på arenaer for samskabelse og ikke alene på arenaer for interessevaretagelse.

Udviklingen i kommunerne skaber i langt højere grad end tidligere rum til, at borgerne tager initiativ og sidder for bordenden. Det vil sige, at bevægelsen går fra, at kommunen involverer aktive borgere, til at aktive borgere involverer kommunen. Sådanne situationer skal embedsværket kunne mestre – ligesom det også er embedsmænd, der skal facilitere mødet mellem aktive, handlingskompetente borgere og kommunen.

Samtidig er det vigtigt, at embedsmænd er med til at designe politiske processer, så de netop tager udgangspunkt i, at borgerne er aktive og ansvarsbevidste og ikke bare kræsne kunder. Det kan f.eks. handle om at tilrettelægge et borgermøde, så det ikke udelukkende tiltrækker borgere, der gerne vil kritisere politikernes planer, men også tiltrækker borgere, der gerne vil bidrage aktivt til samskabelsen i lokalsamfundet.

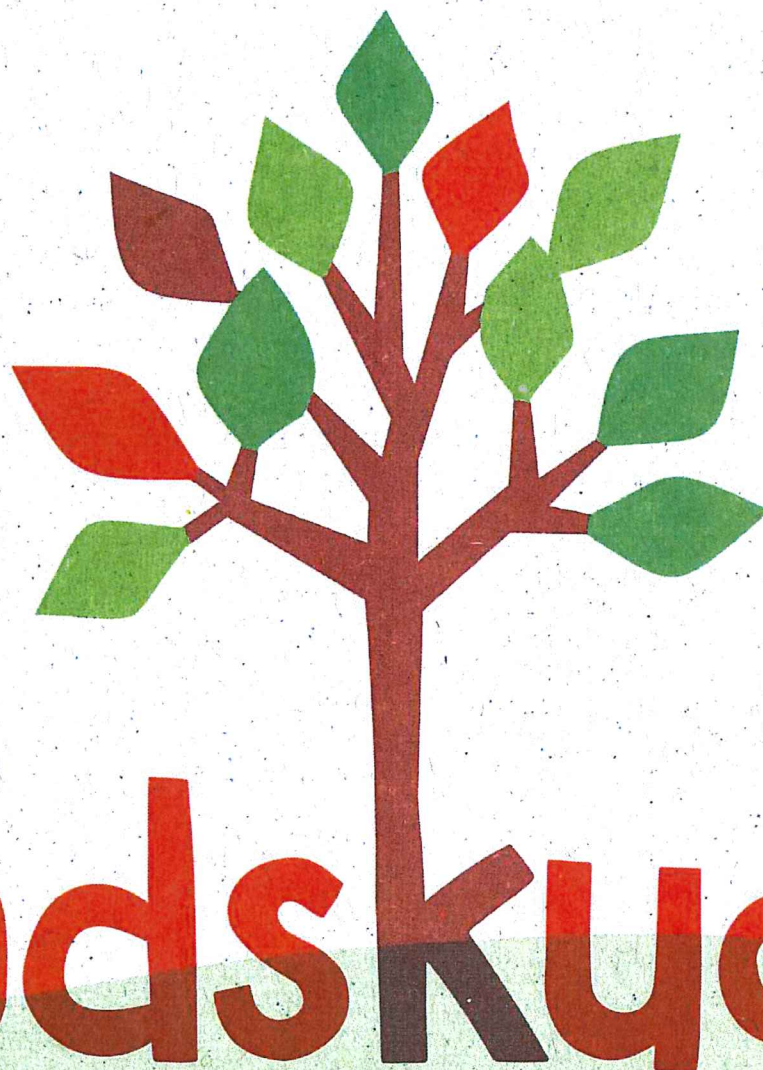
Endelig skal ressourcer tænkes som andet og mere end de skatte kroner, der ligger i kommunekassen – ressourcer er også de timer, frivillige bidrager med på et plejehjem, en virksomhed lægger i jobaktivering, bedsteforældre bidrager med i børnehaven, etc. På den måde øges den samlede effekt af indsatsen.

Som tidligere Djøf-studerende og nuværende censorer, undervisere og aftagere af djøfere fra uddannelsesinstitutioner over hele landet må vi konstatere, at det ikke er kompetencer, som der i dag uddannes særligt meget i på Djøf-uddannelserne.

Stil derfor krav om gode redskabsfag, der gør jer i stand til at lede bevægelser, facilitere processer og mobilisere nye ressourcer i samfundet – kort sagt: fag, der gør jer i stand til at designe samskabte velfærdsløsninger.

Som kommunale arbejdsgivere har vi brug for, at også jeres uddannelsesinstitutioner kommer på banen, tager ansvar og interesserer sig aktivt for den kommunale virkelighed og de nye, meget perspektivrige opgaver, som venter jer. Nutidens og fremtidens djøfere arbejder nemlig ikke for systemerne – de arbejder for, at alle aktive borgere kan bidrage til fælles værdifulde samfundsløsninger.

**Johannes Lundsryd
Vibe Klarup
Jacob Bundsgaard**



RodsKud

**Venligboere,
nærværme
og trivelstanter
– hvordan lokale
fællesskaber
genskaber velfærden**

Forord

Rodskud i de moderne pionerkommuner

Som borgere, politikere og foreningsaktive er vi optagede af, hvordan vi gør Danmark bedre. Akkurat som de fleste danskere er det. Vi vil måske ikke ligefrem redde Danmark, men på helt afgørende stræk arbejde for at skabe et endnu bedre samfund.

Vi er behørigt stolte af de løsninger, vores forfædre har skabt. Vi erkender fuldt ud den suveræne løsningsmodel, som velfærdsstaten blev for vores bedsteforældre og forældre. Og vi ved, at mange af de grundlæggende strukturer, de forhandlede på plads, er vigtige for, at vi og vores børn generelt har gode livsvilkår.

Men vi erkender, som mange andre med os, at velfærdsstaten har brug for nye idéer og inspiration for at løfte sig til et nyt niveau. Det interessante ved udviklingen af velfærden handler hverken om for få nattevagter, lange skoledage eller topskat, som man ellers kan forledes til at tro, hvis man følger den nationale debat. Det er noget langt mere radikalt, som er i gang: Borgere,

foreninger, virksomheder og de fremmeste kommuner har opgivet Christiansborg, taget sagen i egen hånd og skaber lokale forandringer her og nu. Forandringerne går hen over hovedet på landets lovgivere og medier, fordi forandringerne handler om andet og mere end politisk spil, ny lovgivning, detailregulering eller økonomiske incitamenter. Det handler i stedet om at skabe et bedre liv for de danskere, der bor i byen, opgangen eller lokalsamfundet.

Helt centralt i forandringerne står de fremmeste kommuner – dem, vi i bogen her kalder „de moderne pionerkommuner“ – og de borgere, der bor der. *Pionerkommune* lyder hverken catchy eller kækt, men de løsninger, der i disse år vokser frem overalt i landet, har noget vigtigt at byde på. Heri findes måske svaret på, hvorfor den radikale omlægning af velfærden finder sted under radaren: Forandringssagerne er mere optagede af at opnå resultater end af politisk drilleri, skarpe markeringer og symbolpolitik.

De moderne pionerkommuner har i aktivt samspil med civilsamfundet kastet sig ind i arbejdet med at finde konkrete løsninger på komplekse problemer som klima, integration, social arv, udkant, økonomisk vækst, sundhed og velfærd. Det sker i en erkendelse af, at det forkromede nationale svar på problemerne ganske enkelt ikke findes. Der er behov for at tænke radikalt nyt – og vejen til nybrud sker i et gigantisk eksperimentarium, hvor nye løsninger udvikles og afprøves hver eneste dag.

Pionerkommunerne henter inspiration og næring fra civilsamfundet og borgernes enorme engagement, der ligeledes er under forandring. Tusinder af borgere mobiliserer hinanden om hverdagspolitiske sager båret af stærk social indignation, lyst og vilje til at gøre en positiv forskel. Fællesskaber er på vej tilbage. Dannelsesidealet for symbiosen af lokale initiativer er ambitionen om at skabe gode samfund. Det er fint nok at stræbe

efter økonomisk vækst, men livet kræver mere næring end kolde kontanter.

Heldigvis er der inspiration at hente i praksis. Hundrevis af nye rodskud bryder frem af den danske muld. Civilsamfund og kommuner tager livtag med de reelle problemer der, hvor folk bor. Og de moderne pionerkommuner understøtter, igangsætter eller trækker sig endog lidt tilbage, så der bliver plads til den engagerede samfundsborger.

Men de nye rodskud møder også modstand. Blandt nogle medarbejdere og i den traditionelle del af Foreningsdanmark findes forbehold over for de nye typer engagement. Ændringerne udfordrer det fagprofessionelle og det foreningsdemokrati, som den danske velfærdsstat i høj grad bygger på. Engagemmentet udfordrer hævdundne fagpolitiske sandheder om, hvilken rolle den offentlige sektor skal spille i danskernes velfærd. Mobiliseringen af borgere om vigtige sager sker ofte uden om de traditionelle organisationer. Både hos fagbevægelse og i de frivillige organisationer er medlemstallene for nedadgående.

Det traditionelle Styringsdanmark er heller ikke gearret til at tage det nye ind. Overalt oplever vi en metaltræthed, når komplekse problemer konstant forsøges løst i formater, strukturer og processer, der ikke har ændret sig i takt med samfundsudviklingen: stadig nogenlunde samme styringsfilosofi, udvalgsstruktur, samme opbygning af mødedagsordener og samme politiske proces. Det politiske lederskab i stat og kommune synes at have spærret sig selv inde i rum, som ingen andre længere befinder sig i. Og konsekvensen er til at få øje på: De politiske partier lider fortsat, politikerlederen er skyhøj, og borgere søger i stigende grad væk fra de partier, der skabte og påtager sig ansvaret for den nuværende samfundsmodel.

Der findes altid en let løsning på et svært problem. Den virker bare aldrig. Den lette løsning er at tænke kortsigtet og give an-

dre skylden. Populismen er vel lige nu de vestlige demokratiers største udfordring. Tillidskrisen er stor, og vi ser fremkomsten af politikere, der bruger demokratiet til at introducere løsninger, som ikke går demokratiets ærinde, men i stedet fremmer konflikt, og som udnytter skellene mellem mennesker i stedet for at prøve at løse deres problemer. Vi ser det i Rusland, i USA og i Europa. Demotiverede og fremmedgjorte borgere vælger demagogien og de populistiske løsninger.

Alternativet til populismen er politisk lederskab. Der er brug for, at politikere tænker sig ud af rollen som enevældige beslutningstagere og forbinder sig med borgeres og virksomheders kompetencer og ressourcer. Stat og kommuner må holde op med per automatik at overtage problemløsningen, og politikere må i stedet opdage og finde de steder, hvor nye løsninger kan gro frem.

Vores påstand er, at succesfulde politikere er dem, som står at igangsætte processer, der forbinder politikkerne med borgere, foreninger og virksomheder, og lokalt skaber fællesskaber om løsningerne.

Med denne bog vil vi vise, hvordan der netop i disse år er aktivitet i et kæmpe laboratorium, der forsøger at løse nogle af velfærdssamfundets komplekse problemer. Her udfordrer og opfinder lokalpolitikere og borgere sammen nye måder at løse problemer på. Arbejdsdelingen mellem stat, marked og civilsamfund genforhandles. Ikke uden konflikt og problemer, men med muligheden for at transformere velfærdsstaten baseret på forestillinger om gode liv levet i gode samfund.

Rundt om i Danmark er stedet, hvor vi bor, rammen om vidt forskellige forestillinger om, hvad et godt liv er. Moderne politik handler om at bakke borgere op, forme politik ud fra en grundlæggende tillid og tiltro til, at borgere er kompetente aktører med løsninger og ressourcer til at udleve deres version af det

gode liv. Naturligvis under hensyn til, at andre også kan udleve deres livsdrømme, og at vi har et fælles ansvar for, at hver enkelt borger har reelle muligheder for selv at nå egne mål.

Spørgsmålet er, hvordan civilsamfundets borgere og politikere kan genfinde hinanden som alliancepartnere i et hypermoderne samfund, der er kendetegnet af værdier såsom udstrakt personlig frihed, lige muligheder og bæredygtige fællesskaber.

Bogen henvender sig til samfundsinteresserede borgere, politikere og aktører i den offentlige sektor og civilsamfundet, som er interesserede i at drøfte og udvikle visioner for, hvordan vi udvikler vores samfundsmodel og styrker de lokale fællesskaber.

Johannes Lundsfryd, Vibe Klarup og Jacob Bundsgaard

*Middelfart, København og Aarhus
Februar 2017*

Se filmen "Tønder Talks" af Tønder Kommune

<https://www.youtube.com/watch?v=X8AqQLBbwqw>

Organisering

Hvorfor en netværksbaseret organisation?

Vi står som kommune og offentlig organisation midt i en brydningstid. Finanskrisen har sat kommunerne på smalkost. Der bliver stillet krav til mere og bedre service og vi skal løbe hurtigere end nogensinde før. Samtidig er velfærd gået fra at være den service det offentlige leverer til borgerne, til en forståelse af, at velfærd også er noget vi skaber i fællesskab.

Vi befinder os derfor ved en skillevej: skal vi fortsætte som vi plejer, eller bør vi i stedet prøve at finde nye stier at bevæge os ud af, i vores bestræbelser på at håndtere 'velfærdstransformationen'?

I Albertslund Kommune er vi ikke i tvivl. Vi er overbevist om, at *gør vi som vi 'plejer'*, finder vi ikke vejen.

I Albertslund har vi en stolt tradition for engagerede og initiativrige borgere og medarbejdere der *vil* fællesskabet. Det stod derfor klart, at der skulle bygges videre på det fundament, og det var her, at idéen og visionen om den netværksbaserede organisation blev til.

Vi lavede en netværksstruktur, der skulle drive bevægelsen mod en netværksbaseret organisation, og som skulle facilitere den grundlæggende kulturændring der skal til.

Vi stræber efter en netværksbaseret organisation ud fra tre antagelser:

1. Mange og forskellige perspektiver gør os i stand til at se nye veje
2. Den bedste velfærd skabes i samspillet mellem en høj faglighed og et stærkt borgerperspektiv
3. Hvis vi skal nå et anderledes resultat, skal vi arbejde anderledes med udfordringerne

Netværk er de mange perspektivers land, og det er det absolutte særkende for denne arbejdsform. Ligesom med et isbjerg ser vi typisk kun 10% af problemet. Med netværksarbejdet får vi mulighed for at blive klogere på de 90%, der måske ikke lige er til at se, men som vi skal arbejde med for at kunne nå en bedre løsning – til gavn for den oplevede borgerkvalitet, kommunens økonomi og medarbejdernes engagement og trivsel.

At den bedste velfærd skabes i resultatet mellem en høj faglighed og et stærkt borgerperspektiv ved vi jo egentlig godt, og vi er alle drevet af at gøre en forskel for de borgere og det samfund vi er her for. Alligevel har vores organisering i stærke fagligheder måske nogle gange spændt ben for, at vi får alle – og særligt borgerperspektivet – tilstrækkeligt med, når vi prøver at finde den bedste løsning. Netværkets fokus på samspillet mellem stærke og kompetente fagligheder og det konkrete og nære borgerperspektiv, åbner for nye måde at løse vores velfærdsopgaver på.

Det særlige ved en netværksbaseret organisation er, at netværk hverken er noget der ligger over eller under den traditionelle basisorganisation – det er noget der *går igennem og på tværs*. Det er strukturer som bygger på relationer, der skal binde kommunen sammen på en ny og fleksibel måde. Når de stærke fagligheder i basisorganisationen bringes sammen på nye og anderledes måder, og når grænsen mellem kommune og lokalsamfund opløses, får vi som kommunal organisation mulighed for at levere velfærdsopgaver på en ny og innovativ måde.

I en netværksbaseret organisation samarbejder vi med nye perspektiver på nye måder om at løse morgendagens velfærdsudfordringer.



Redigeret af Rasmus Byskov-Nielsen,
Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich

Billeder af Ny velfærd

– fra visioner til praksis

**Billeder af Ny velfærd
– fra visioner til praksis**

© 2015 forfatterne og Systime a/s

Kopiering og anden gengivelse af dette værk eller dele deraf er kun tilladt efter reglerne i gældende lov om ophavsret eller inden for rammerne af en aftale med Copydan. Al anden udnyttelse forudsætter en skriftlig aftale med forlaget.

Redaktion: Rasmus Byskov-Nielsen, Carsten Høy Gemal og Jens Ulrich
Grafisk tilrettelæggelse og produktion: Systime a/s
Omslagsillustration: ©iStockphoto/sSplajn

Trykt hos: Specialtrykkeriet Viborg
Printed in Denmark 2015

1. udgave 1. oplag
ISBN 978-87-616-8033-4

systeme ▶
profession

Skt. Pauls Gade 25
DK-8000 Aarhus C
Tlf.: 70 12 11 00
systime.dk

Indhold

Forord	4
1. Indledning	6
2. Ny velfærd – på vej mod et nyt paradigme	10
3. Albertslund Kommune: Vi skaber forbindelser	30
4. Hedensted Kommune: What's new...? Nothing but the thinking...!	45
5. Skanderborg Kommune: Kommunen 3.0	64
6. Aarhus Kommune: Aarhus giver borgerne kærlighed – og mere magt	85
7. Frederiksberg Kommune: Ny velfærd – nye sammenhænge	100
8. Kolding Kommune: Selvværdsstrategi – selvværd er mere end velfærd	118
9. Odense Kommune: Følg borgerens drøm	137
10. Holstebro Kommune: Familie med hjerte – en historie om medborgerskab og medledelse	157
11. Sager der Samler – aktivt medborgerskab der fornyer samfundet nedefra	171
12. Et internationalt perspektiv på social innovation i Danmark	182
13. Ny velfærd – en collage	194
Om redaktørerne	204
Billedliste	206

3. Albertslund Kommune: Vi skaber forbindelser

Af Jette Runchel (Kommunaldirektør)

Dette kapitel er min historie omkring udviklingen af Albertslund, og det gengiver mit perspektiv på det, vi har været igennem. Kapitlet er skrevet i samarbejde med Mette Horsgaard (leder af netværksstrukturen) og Marie-Louise Lunderød (konsulent)

Albertslund ligger 17 km vest for København og er en kommune på knap 28.000 indbyggere. Vi er ca. 2.800 ansatte i kommunen, og jeg plejer at sige, at vi kendes på 40 procent almene boliger, 60 procent natur, 80 procent økologi og 100 procent fællesskab. Og så er der 122 nationaliteter i Albertslund.

Vi har tradition for et stærkt fællesskab i byen. Alle vil have del i udviklingen – og det præger vores arbejde i kommunen.

Som mange andre kommuner har vi også vores andel af udfordringer, som er fælles, uanset om man arbejder i en daginstitution, på en skole eller med byplanlægning. Rammerne for vores arbejde er præget af fælles globale, nationale og lokale dagsordener. Og et væsentligt rammevilkår er, at vi parallelt med mange nye reformer og opgaver hele tiden skal levere mere eller det samme for færre penge og helst øge kvaliteten af vores opgaveløsning med og for borgerne.

Det udfordrer måden, hvorpå vi hidtil har været offentlig leverandør og offentlig aktør, det udfordrer måden vi tænker vores faglighed, ekspertrolle, og vores myndighedsrolle i fremtiden. Alt i alt kræver det, at vi nytænker den måde, vi skaber velfærd på.

Vores borgmester Steen Christiansen har en klar tanke om, at vi som kommunal organisation skal understøtte bevægelsen mod fremtidens velfærdssamfund. Vi vil skabe en by, hvor mennesket er først, og hvor alle tager aktivt del i fællesskabet. Det er det, som er på dagsordenen i Albertslund. Demokratiet har altid været en levende værdi hos os. Vi har en historie som et nybyggerisamfund, hvor aktive familier fra København søgte at skabe et fællesskab med miljø, grønne områder, kulturelle oplevelser og ikke mindst gode forhold for børn og unge. Borgerne i det nye samfund engagerede sig, samlede penge ind til børnehaver og skabte nye fællesskaber. Mange boede i almene boliger – fine almene boliger med altaner og børneværelser, hvilket ikke var muligt inde på stenbroen i København. Dengang var kommunalbestyrelsesmøder offentlige møder med stor tilstrømning. Diskussioner var mange og lange – og man sad der med moseskurve og langt hår. Man ville have indflydelse på det samfund, man var igang med at bygge op.

Byen har derfor altid haft fokus på sikringen af rammerne for det lokale demokrati med stor vægt på at inddrage mange mennesker omkring mange forskellige emner. Og erfaringerne med borgerinddragelsen viser, at der er masser af ressourcer at hente hos borgerne,

hos medarbejderne og blandt byens virksomheder. Vi er i gang med at finde nye veje til at aktivere disse ressourcer som afsæt for at sikre den fortsatte velfærd til alle.

Det vil jeg sætte fokus på i dette kapitel. Hvilke skridt, har vi taget, hvilke greb, har vi brugt for at gøre os i stand til at være fremtidens velfærdsleverandør og velfærdsaktør. Jeg påstår ikke, at vi har fundet svaret, men vi kan se konturerne af, hvad der kan lykkes for os gennem netværksorganiseringen. Jeg har ikke et mål om at finde organiseringEN eller svarET – men snarere at vi hele tiden må forholde os til forandring og bevægelighed som et grundvilkår, og arbejder på at skabe en organisation som kan håndtere dette.

3.1 'Guldet ligger i sprækkerne'

“ Et problem kan ikke beskrives eller løses med den tænkning der har skabt det.

Albert Einstein

Som ny kommunaldirektør måtte jeg finde en organisation, som jeg troede på kunne gå vejen frem mod at understøtte visionen om fremtidens velfærdssamfund. Jeg fandt ikke svaret med den kendte funktions- og søjleopdelte organisation. Jeg havde brug for en organisation, der på den ene side kunne sikre stabil drift, høj faglighed og overskuelighed samtidig med, at organisationen blev mere tværgående og parat til at fange – og bruge – de vigtige og værdifulde erfaringer, informationer eller ideer eller penge for den sags skyld, som ofte forsvinder i rummene mellem søjlerne. Jeg havde brug for en organisation, som kunne fokusere på at skabe vækst – og det fordrede både fleksibilitet og evne til at sætte flere forskellige aktører og deres perspektiver i spil.

Den daværende chefgruppe tog på camp for at udvikle ideer til, hvordan sådan en organisation mon kunne se ud. En meget intensiv arbejdsindsats skabte de første ideer om netværksstruktur som et muligt svar. Og her blev der også skabt de første tanker om, hvordan fagområderne kunne samspille på nye måder. I løbet af dagen blev perspektiver fra medarbejdere og borgere inviteret ind til at kvalificere chefgruppens arbejde.

Vores greb blev at gå fra fem forvaltningsområder til to store direktørområder – et greb mange kommuner har gjort. I den proces gjorde vi os umage med at skabe en gensidig afhængighed på tværs af de to direktørområder eksempelvis ved at lægge Jobcenteret, som tidligere var knyttet til det sociale område, sammen med erhverv og placere det under direktøren for By, miljø og (nu også) beskæftigelse. Mit fokus var at skabe en stærk basisorganisation med volumen og power til at kunne håndtere de aktuelle opgaver og udfordringer, men samtidig at indbygge en afhængighed mellem de to områder, for netop at understøtte samarbejde, det tværgående og behovet for at løfte opgaverne i fællesskab. Jeg så det samtidig som min opgave at skabe noget, der kunne understøtte det tværgående samarbejde på en måde, som styrker innovationskraften og ad den vej understøtter vækstsporet i organisationen.

Svaret blev netværksstrukturen, en direktør blev sat i spidsen for at finde ud af, hvordan sådan en netværksstruktur skulle gribes an for at indfri vores mål om innovation, vækst og sikring af en helhedsorienteret indsats for og med borgerne i det tværgående samarbejde. Det kan måske virke paradoksalt, at det var med hierarkiet, at jeg skulle skabe det tværgå-

ende fokus. Men et skifte fra ét mindset til et andet fordrer en solid trækraft, som holder fokus, og når man så samtidig kan få en direktør, som er accepteret og anerkendt i organisationen for det tværgående perspektiv, så er det et stærkt udgangspunkt.

Med en Netværksdirektør blev det strategiske mandat placeret topledelsesmæssigt og tydeligt. Det var klart for alle, at det var et særligt indsatsområde at sikre det tværgående. Det skulle fremme en kultur, hvor det var naturligt for os at tænke og arbejde på tværs og skabe nye relationer både i og uden for den kommunale organisation.

De to ligeværdige organiseringer – den vertikale, hierarkiske ledelse i basisorganisationen og den tværgående horisontale i netværksstrukturen – skulle med afsæt i den strategiske topledelse 'spille sammen'. Det er jo i udgangspunktet to forskellige organiseringer, med to forskellige logikker, kommunikationsformer og opgaver, der på ligeværdig vis skal spille sammen.

Det første halve år gik med at definere visionen, og hvad vi gerne ville – og vil – med netværk, og vi fik defineret tre netværkstyper for at få os derhen. Vi dannede en struktur med netværksledere, som blev sat i spidsen for at gå på tværs. Vi fik tilrettelagt en netværkslederuddannelse, som skulle kompetenceudvikle de første ambassadører for netværksarbejdet og prøvede forskellige greb af i forhold til at understøtte netværk og meget, meget mere.

3.2 Visionen og netværksarbejdet

“ Vi har opdaget, at mod er en kernekompetence i den netværksbaserede organisation. Hele opgaven er at finde nye veje, og der er ofte ikke en klart defineret løsning for enden af tunnelen. En situation de fleste ikke er vant til at arbejde ud fra.

Jette Runchel, Kommunaldirektør

Visionen vi arbejder mod er:

At der knopskydes i form af nye velfærdsløsninger, nye samarbejdsformer og engagement, både i og uden for den kommunale organisation, og at det vokser til en ny form for fællesskab i lokalsamfundet

Ligeledes definerede vi tre netværkstyper: Velfærdsnetværk, innovationsnetværk og læringsnetværk, og vi bruger de tre netværkstyper som navigationsredskab til at blive klar på hvilke forventninger, der er til de enkelte netværk, og til at blive mere klar på, hvilke aktører der skal være en del af netværksarbejdet. De kan noget forskelligt, og har forskellige udfordringer hver især.

Og ja, vi *har* set netværk som både skaber nye løsninger på kendte udfordringer, og at nye metoder skaber nye løsninger. Vi har også set mange nye samarbejdspartner og samarbejdsrelationer være med, og at det er muligt både at have fokus på at skabe forbedret kvalitet fra et borgerperspektiv, skabe effektivitet i forhold til kommunens økonomi og samtidig understøtte fagligheden og medarbejdernes trivsel. Og de 'tre ben' er også det, vi følger, når vi skal finde den merværdi, som netværksarbejdet skaber.

Men, nemt har det ikke været – og det er det stadigvæk ikke. Noget af det, som var svært i starten, var, at vi skulle turde afprøve noget og gå nogle veje, som vi ikke vidste,

Velfærdsnetværk

Fokus på konkrete, borgerrettede velfærdsopgaver og ønsket om at forbedre dem – helhedstækning, relationel koordinering og inddragelse. Her tuner vi de ydelser vi har og arbejdet kan resultere i, at de afdelinger, der er involveret i en konkret borgersag, bliver bedre til at give en helhedsorienteret behandling, at arbejdsgange forbedres, eller at der udvikles nye måder at give velfærdsservice på – fx rehabilitering, den gode støttekontaktperson ordning.

Innovationsnetværk

Tager afsæt i politiske visioner og strategier og kan have en politisk overbygning. Målet er at nå de langsigtede, politiske mål gennem at arbejde åbent og innovativt med udfordringerne. Her kendes ejemanden af udfordringer ikke, og vi kender heller ikke løsningerne på vores udfordringer. Det er de "Wicked problems". Gennem nye perspektiver på udfordringerne kan de nye, mulige veje opstå. Eksempler er "Sundhed på ny" og "Bo i Albertslund".

Læringsnetværk

Fokus på kompetenceudvikling, videndeling og samarbejde på tværs i organisationen inden for et emne vi som organisation ønsker at sætte på dagsordenen fx frivillighed. Der arbejdes med at give sparring, dele viden og erfaringer, reflektere over egen praksis og skabe et rum for læring for medarbejdere og ledere i organisationen. Netværkere skal tage afsæt i behov for og lyst til at udvikle på egen praksis.

Figur 3.1

Kilde: Mette Horsgaard

hvor endte. Der var mange ord og tanker i starten, og ingen eller få resultater at se. Det var udfordrende for os alle at skulle være tålmodige nok i den proces. Svarene på de gængse spørgsmål som fx: 'hvad skaber netværkene?' eller 'hvordan arbejder man i netværk konkret?' eller 'hvorfor kalder I det netværksledelse?' var ikke sådan lige at svare på. Og hvordan håndterede vi det? Vi prøvede at italesætte den udfordring, at vi skulle være tålmodige, og så havde vi en direktør, som ikke vaklede – og det gav bonus.

Det er stadig ikke uden knubs og usikkerhed at gå de nye veje – men det er blevet en del af den ramme den netværksbaserede organisation arbejder indenfor. Vi stiler ikke mod at finde nye 'stationære' greb og fiks og færdige løsninger. Vi går i stedet efter bevægeligheden og gør os umage for hele tiden at have fokus på, hvad vi gerne vil gøre bedre, og hvad

der skal til, for at det sker. Vi skal fastholde laboratorietankegangen, så det ikke bliver en fast struktur, der stivner i sig selv.

Netværk i virkeligheden

En fortælling om et netværk i praksis fra Mette Horsgaard, Leder af Netværksstrukturen.

Albertslund – som så mange andre kommuner – har en udfordring med, at få vendt den nedadgående kurve for borgere som har været indlagt på sygehuset. Ofte går det kun ned ad bakke efter indlæggelse på sygehuset, og den spiral ville vi gerne vende. Men hvordan? Hvilke greb skulle vi tage i brug?

Det er en kendt problematik, men løsningen lå ikke lige for – eller gjorde den? Kort tid efter at Netværksleder Charlotte Kaaber var gået i gang med sit netværksarbejde, havde hun løsningen: "I Roskilde arbejder de med 'observér og reagér', og det skal vi også, så jeg har næsten skaffet penge til iPads til hjælperne og sygeplejerskerne, så vi kan implementere dokumentationsredskabet". "Det lyder da forrygende", sagde jeg, "hvis du har fundet vejen, Charlotte, men hvis du skal arbejde netværksbaseret, så starter du et andet sted". Det valgte Charlotte at gøre. Roskildes observationshjul blev ikke glemt, men når jeg i dag spørger Charlotte, hvor de ville have været, hvis de blot havde implementeret observationshjulet fra starten, så er der ingen slinger i valsen: "Det have nok været en forbedring med implementeringen af hjulet, men med den proces, vi har været igennem, er vi langt, langt længere. Vi er langt skarpere på, hvad 'observation' er, og hvad det relationelle i det er". Og ikke mindst Charlottes eget sprogbrug i løbet af forløbet siger det hele. I starten – og et godt stykke tid – var Charlotte optaget af, at vi ikke skulle fortælle for meget om netværket: "Tænk hvis det ikke lykkes..." til hun i dag siger: "Det revolutionerende er...". Sikke en proces – og ja det har taget et lille år, men ringene i vandet er gået hurtigt, og det tegner til næsten at blive til bølger.

Charlottes netværk arbejdede ud fra KLS innovationsmodel og gik som en start i gang med observationsfasen. Nogle af de metoder, de gjorde brug af, var:

- *Følgeobservation: at lade personer, som intet kendte til hjemmepleje, følge en sygeplejerske og en hjælper rundt en dag. Det kunne fx være én fra rådhuset, en børnehavepædagog eller en nabo.*
- *Fotosafari: at udstyre hjælperne og sygeplejerskerne med engangskameraer for at tage billeder af det, der undrede dem eller optog dem.*
- *Antropologisk interview: at lave nysgerrige, åbne interview med borgere og pårørende.*

De greb gav dem nye måder at tale om deres kendte praksis på og gav dem flere perspektiver på praksis. Det gav dem også nogle "aha"-oplevelser omkring, at det vi hver især tror, vi ved og ser, ser andre anderledes på. Og den helt store øjenåbner var, at det relationelle – og det at forstå hinanden samt overlevere og modtage information – er rigtig svært. Et eksempel, som blev tydeligt i forbindelse med følgeobservationen, var, at en hjælper fortalte en sygeplejerske, at Fru Hansens blomster var visnet. Hjælperen troede, at hun havde fortalt sin observation af Fru Hansens forværrede tilstand videre i systemet, men sygeplejersken undrede sig over, hvad det havde med hende at gøre, og hvorfor hjælperen dog ikke bare vandede blomsterne. Sådanne eksemp-

ler siger mere end 1000 procedurer skrevet ned i funktionsbeskrivelser og standarder vedr. dokumentation af observationer. Lige pludselig kommer alle frem i stolen og begynder at tænke over, hvad der skete og relatere det til alle de situationer de selv har været i. Det får folk til at tænke og reflektere og giver mulighed for at idégenerere. I eksemplet kan man jo både forstå hjælperens intentioner og sygeplejerskerens undren. Eksemplet hjalp til at få dialogen omkring at dele observationer til at foregå på en anderledes måde end normalt. Det åbner for at finde nye veje, og det giver mulighed for at tale om det, vi plejer at tale om, men nu på nye præmisser.

Observationerne blev tematiseret, og netværket indkaldte forskellige personer til idéworkshop. Det var her min rolle at skubbe til netværkslederen med henblik på at få perspektiver til stede på idéworkshoppen, som ikke var fagligt bundet i hjemmeplejen eller var en del af 'omsorgsafdelingen', men som havde kompetencer, der kunne hjælpe hjemmeplejen med at få ideer og give 'udefra'-kommentarer at gå videre med. Et eksempel på det var, at en sprogpædagog, som arbejder med at screene børns sprog blev inviteret med, men det kunne også være pårørende, borgere, kunstnere eller? Mulighederne er uendelige, men samtidig er det meget svært for fagpersoner at tænke 'ud af boksen' i forhold til at få fat på værdifulde 'øvrige' perspektiver. En af læresætningerne, vi trækker med herfra, er, at for de fagprofessionelle tager det tid at turde at inddrage borgere eller pårørende til at samskabe – men at borgerne og pårørende rigtig gerne vil.

Og hvad skete der så? Jo, observationshjulet fra Roskilde var jo ikke glemt, men bliver nu arbejdet med på nye præmisser. Netværksarbejdet har gjort, at der er kommet mange flere nuancer og perspektiver på. Der arbejdes nu mere helhedsorienteret, og der er mere kvalitet og bundklang i det. Nu handler det ikke bare om et dokumentationsredskab/screeningsværktøj, men mere om et dialogredskab, hvor det også handler om kommunikation i overdragelsen, faglighederne imellem. Nu handler det ikke om implementering af observationshjulet, men mere om at holde bevægelsen i gang.

Men netværket har også skabt flere bevægelser. Netværksleder Charlotte har sammen med den ledende terapeut oprettet en netværksgruppe, hvor visitator, terapeuter, lederen af aflastningen, sygeplejersker, hjælpere, kostvejledere og farmaceuter mødes én gang om ugen for sammen at få nyligt udskrevne borgere tilbage på deres vanlige funktionsniveau igen.

Historien om Hr. Nielsen, som ikke havde mod og lyst til at stå op af sengen, blev til historien om Hr. Nielsen, som flere gange om ugen spiller violin på Solgården. En repræsentant fra netværksgruppen insisterede på at komme i hans hjem, hvortil han en dag sagde: "Når du bliver ved med at komme og besøge mig, så må jeg hellere stå op og lave kaffe". Og det blev startskuddet til, sammen med Hr. Nielsen, at udarbejde en plan for at nå det mål Hr. Nielsen havde om at spille violin på Solgården. En af udfordringerne var, at han var smådement og derfor ikke kunne finde vej. Tidligere ville hjemmeplejen have sagt: desværre, det står ikke i vores ydelseskatalog, at vi følger til Solgården. Nu lød der andre toner i netværksgruppen: Hmmm, hvis det kan få ham ud af sengen (som sygeplejerskerne var optaget af på grund af liggesår), så kunne vi jo finansiere noget hjælpertid til at følge ham der hen, hvor han efterfølgende selv kan finde vej fra. Og genoptræningen, som var optaget af at drænere hans ben, kunne se, at træningstiden kunne mindskes, da han selvtrænede ved at gå frem og tilbage til Solgården. Og sådan kom Hr. Nielsen ud af sengen, og han spiller på sin violin til egen og andres glæde. Og både sygeplejen og genoptræningen har haft besparelser. Ligeledes også hjemmeplejen – på trods af de øgede ydelse med at følge ham på vej – da der ikke har været udgifter til efterfølgende indlæggelser.

Således skaber de sammen med borgeren målet om, hvor de skal bevæge sig hen, og hvad de skal understøtte. De bruger hinandens fagligheder – og endda også budgetter – mod det fælles mål. I den tidlige netværksopstart sagde Charlotte på et tidspunkt til mig: "tænk hvis vi ikke skulle arbejde ud fra et ydelseskatalog – men det er jo utopisk". Faktisk er det jo dér, de er på vej hen – til gavn for den oplevede borgerkvalitet, kommunens økonomi og medarbejdernes engagement og trivsel. Og netværksgruppen har endda også fået deres økonomikonsulent fra den centrale stab til at være med på at tænke i, hvordan de håndterer de tværgående mål sådan rent budgetmæssigt.

Konklusionen på dette netværk handler altså ikke om det enkelte netværk, men i høj grad om de ringe i vandet, som netværksarbejdet skaber, og ikke mindst hvordan netværksarbejdet påvirker den måde, vi alle er fagprofessionelle på. Det handler om helhedsperspektivet. Og det er her netværksarbejdet for alvor bliver interessant – og revolutionerende.

Hvad skabes i netværkene?

“ Vi skal have netværk helt ned i maven.

Netværksleder Bjarne Webb

Da vi skulle samle op på erfaringerne omkring, hvad netværkene havde skabt efter det første år, blev det til nedenstående.

Netværk handler først og fremmest om et **mindset** forstået som, at netværk er noget, vi 'bare gør', og som vi ser værdien af at arbejde med og i. Vi har fx en netværksleder, som i forbindelse med håndtering af en af sine 'basisopgaver' omkring at udarbejde en strategi for voksne med særlige behov, tog ud og talte med både misbrugere, psykisk syge og udviklingshæmmede. Hun kom fuld af energi til netværksstrukturen og sagde, "Ja, jeg ved det jo godt – det står på side 1 i alle lærebøger, og jeg gjorde det rigtig meget under min uddannelse, det der med at tale med borgerne og få deres perspektiv, men det er ligesom om, vi ikke rigtig gør det". Og så sagde hun ligeledes, at det havde været en fantastisk menneskelig oplevelse at tale med borgerne". Det eksempel viser, at den netværksleder arbejder anderledes – også med sine basisopgaver – og at hun tager nogle nye greb i brug. Og ikke mindst viser dette eksempel, at netværksarbejdet giver energi og arbejdsglæde, som smitter af på andre opgaver. Hun laver simpelthen et bedre stykke arbejde.

Og så handler netværk om **relationer**. Relationer der opbygges i takt med at netværket arbejder med at løse en problemstilling. Det gode netværk har derfor – når det er afsluttet – haft en lang række kommunale medarbejdere, borgere og/eller interesseorganisationer inde over processen. Ofte vil en sådan proces skabe nye relationer, der bidrager med nye perspektiver, hvilket i sidste ende f.eks. kan gøre en sagsbehandlingstid kortere, fordi man via netværket eksempelvis bliver klogere på, hvem der er den rette at kontakte.

Netværk handler også om **læring via samskabelse**. Hvor man traditionelt i arbejdet med projekter arbejder målrettet med en opgave ud fra klart definerede mål og en relativt konkret milepælsplan, arbejder man i netværk langt mere fleksibelt og forhandlingsbaseret. Det gør de, fordi netværk ofte sidder med komplekse problemstillinger, som kræver, at en lang række perspektiver bliver sat i spil – og det betyder, at mål og midler langt hen ad vej-

en er til forhandling. En sådan proces skaber læring, ikke blot for netværkslederen, men for alle deltagerne i netværket. Læring, der medfører ny viden og nye arbejdsformer.

I opsamlingen på, hvad der er skabt i de konkrete netværk det første år, tog vi udgangspunkt i tre perspektiver, hvor vi ville se en forandring. Det ene er borgerperspektivet, som handler om den merværdi, netværksarbejdet skaber gennem nye og innovative velfærdsløsninger. Det andet er kommuneperspektivet, som handler om yderligere effektivitet, produktivitet eller økonomiske gevinster ved det, der skabes i netværket. Det sidste er medarbejderperspektivet, som handler om trivsel, engagement og øget faglighed for de medarbejdere, der arbejder i netværk eller bruger netværksmetoder til at løse deres opgaver.

Det særlige ved netværksledelse

“ Netværks-laboratoriet må ikke blive en øde ø.

Tordis Vilidur, tidl. Netværksdirektør

Det kræver rigtig meget at kunne agere som netværksledere og turde at gå på tværs i og ud af organisationen.

Den gode netværksleder

- Ønsker at udvikle sin faciliterende rolle og fremme den relationelle dimension i processen
- Har blik for ekstraordinære muligheder, der kan skabe rammer for løsninger af udvalgte problematikker
- Kan skabe et miljø for innovation, som både kan rumme kreativitet og systematik
- Kan lede gennem den gode idé, det gode argument, det fælles og anderledes mulige, kan lægge "det lokale" til side og påtage sig den fælles opgaves perspektiv
- Tør sætte sig selv på spil og træde ad nye stier. Evner at skifte perspektiv og se sagen fra andre sider
- Er nysgerrig og åben. Bidrager med sin faglighed og sit engagement
- Ønsker at gøre en forskel og få nye idéer til at materialisere sig i vores organisation

Figur 3.2

Kilde: Mette Horsgaard

De skal turde undre sig på virkeligheden, uden hele tiden at ville løse den, skal turde at være i proces, være nysgerrig, modig og kunne agere i nuet. Så skal de kunne sætte nogle rammer uden at vide, hvor vi når hen og finde sammen i relationer fremfor i faglighed. De skal efterspørge ny viden, tage udgangspunkt i borgerens forståelse, inddrage andre perspektiver og fagligheder for at gøre sig selv og deres opgaver bedre. De skal mestre samskabelse, mestre

perspektivskift og kunne 'stå på tæer' for at skabe det bedst mulige. Og det er svært! Også meget sværere end vi måske havde forestillet os.

Vi arbejder rigtig meget med at få vores netværksledere til at 'tage ledelse' på processen, de er sat i spidsen for. At komme frem i skoen i stedet for at stå på hælene og afvente. Det er dygtige og engagerede personer, der er netværksledere, men alligevel er det utroligt svært for dem at tage ledelse på opgaven. Det har vi forskellige greb til at prøve at håndtere. Vi samskaber om innovationsnetværksledernes mandater, vi skaber refleksionsrum, som både skal sikre fremdrift og læring og hjælpe med at få de store sten ryddet af vejen, vi laver uddannelse med fokus på netværksledelse osv. Men der er ingen tvivl om, at det er en stor udfordring, og det vi hele tiden skal arbejde med.

Vi har i lang tid opdraget til 'hierarkiet' og til synlige, tilgængelige ledere som beslutningstagere – og det tager tid at turde eller at kunne se de andre muligheder, man har, for at få tingene til at ske.

Netværksledelse handler om at inddrage de rigtige aktører på de rigtige tidspunkter med den rigtige proces – og det kræver at meget redefineres.

Men når det sker, kan vi se, at for netværkslederne bliver det aldrig det samme igen – og det er her, ringene i vandet bliver til bølger – de kommer aldrig til at arbejde på den gamle måde igen. Det er den bevægelse, vi ønsker os videre ud i organisationen og kommunen. Konkret er det historien om, hvordan netværksarbejdet afføder større faglighed, fordi faglighederne bliver udfordret og udviklet, og i hvor høj grad det skaber trivsel, da mange får et helt andet engagement for at udøve deres faglighed.

3.3 De næste trædesten

“ Vi skynder os langsomt.

Marie-Louise Lunderød, konsulent i netværksstrukturen

Efter et års tid stillede vi os spørgsmålet: Hvad har hæmmet, og hvad har fremmet det, vi gerne vil opnå? Som udgangspunkt var det kun besluttet at have netværksstrukturen et års tid for derefter at lave et ophold og spørge – hvad nu? Det var så at sige at tage vores egen medicin og tro på, at bevægelsen skabes, mens vi går. Det var et ønske om at gribe momentum og et udtryk for en ydmyghed overfor, at vi ikke kendte svaret, før vi havde 'gået (noget af) vejen'!

Der var en lang række af ting, som vi skulle fastholde, men af særligt vigtige emner kan nævnes, at netværksstrukturen skulle være et tydeligt 'sted' – både fysisk med konsulenter m.v. men også i organisationsdiagrammet – så fokus på at understøtte det tværgående blev tydeligt. Et sted hvor man som netværksleder kunne komme og få mod og opbakning til at springe ud i det ukendte. Der hvor man bliver klædt på til at tage fat i andre aktører, til at gå på tværs af beslutningsstrukturer, og til at kunne håndtere og styre på en netværks-proces, hvor ens faglighed og primære rolle er at facilitere de forskellige perspektiver, så man kommer hele vejen rundt om problematikkerne.

Det blev også tydeligt, at det stærke ledelsesmæssige ophæng til den strategiske ledelse var vigtigt for at synliggøre, at vi som organisation sætter det højt, og at vi mener det

både som topledelse og som politiske overbygning – vi vil velfærd med nye aktører og på nye parametre.

Samtidig viste det sig også, at den konstruktion, vi havde lavet ved et selvstændigt direktørområde, fratog de øvrige direktørområder medansvaret for netværksarbejdet – det var jo netværksdirektørens ansvar og portefølje. Det blev også tydeligt, at det at organisere 'det tværgående' via et direktørområde hæmmede fleksibiliteten. Arbejdet blev nemlig opslugt af de kendte, tunge og bureaukratiske beslutningsprocesser, vi har i vores organisation, som er gode til visse ting, men ikke til dette. Og så blev det tydeligt, at på trods af et direktøromandat var det svært både at gå på tværs og – måske særligt – at **være** på tværs.

De kendte greb havde altså fået os et stykke af vejen, men havde nogle indbyggede modsætninger i sig. Derfor måtte vi tænke nyt både omkring organisering og om ledelse.

Fra netværksstruktur til netværksbaseret organisation

“ Man skal se ud af de rammer, vi har været vant til og turde gå ind i noget, hvor man føler sig usikker og på glat is, fordi man ikke ved, hvor det ender.

Pernille Frandsen, Netværksleder

Hvis det skal lykkes at skabe et nyt mindset om, hvordan vi som kommune er velfærdsaktør og velfærdsleverandør på en ny og innovativ måde til gavn for borgere, medarbejdere og økonomien, skal det være en fælles opgave. Efter det første år med vores netværksstruktur lavede vi et par justeringer. Vi er nu i gang med at tage de næste skridt, hvor vi især har fokus på tre indsatser. For det første skal vi arbejde med at sikre et naturligt samspil med basisorganisation. For det andet skal vi blive skarpe på, hvordan man på det hierarkiske plan tager ledelse på netværk. For det tredje skal vi arbejde på, at netværksarbejdet bliver en naturlig del af vores hverdag og vores daglige opgaveløsning.

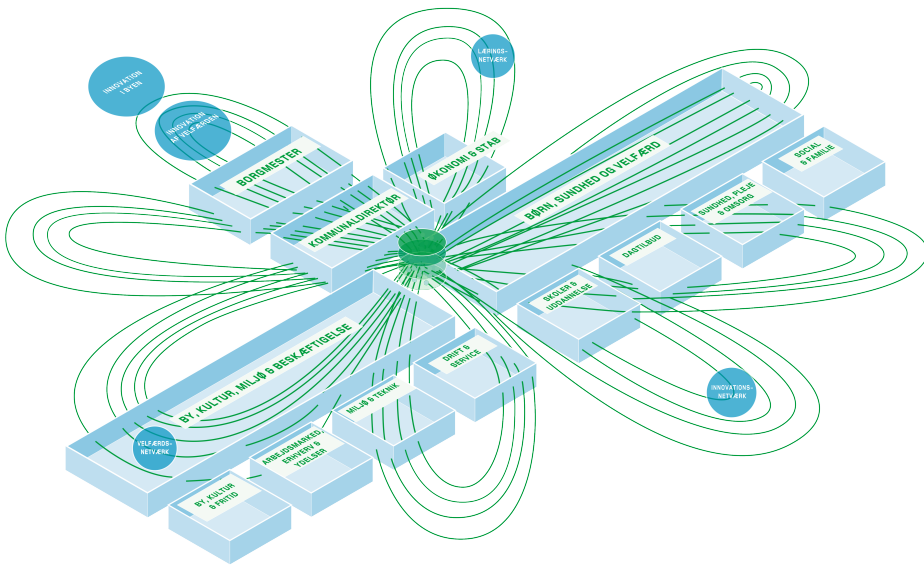
Erfaringerne fra det første år viste os klart, at det var nødvendigt med en gruppe af mennesker, der var særlige drivere af netværkstanken i organisationen. Men det var også tydeligt, at der måtte skabes så fleksible rammer som muligt for at mindske risikoen for, at ressourcerne bruges på administration, koordination og risikoen for, at der 'kigges opad i organisationen', når mandater og indsatsområder skal findes. I stedet havde vi brug for et miljø med et ledelsesmæssigt mandat og rum til at gøre det, som skal gøres, og hvor engagement, mening og timing er centrale elementer for, at 'det' sker.

De faste medarbejdere i netværksstrukturen er i dag dem, der sikrer bevægelsen mod den netværksbaserede organisation. De består af en leder af netværksstrukturen, to konsulenter (den ene med ledelseskompetencer), studentermedhjælpere og praktikanter. De er ledelsesmæssigt koblet direkte til mig og har mandat til at bevæge sig på kryds og tværs af den hierarkiske organisering. Ud over de faste medarbejdere er en række andre medarbejdere koblet mere eller mindre løst til netværksstrukturen. Alle netværksledere mødes i et sparringsrum, som faciliteres af netværksstrukturen, og særligt innovationsnetværkslederne kan tilknyttes netværksstrukturen på fuld tid i perioder ad gangen. Som en del af et tættere samspil mellem netværksstruktur og basisorganisation – og i bevægelsen mod at skabe den netværksbaserede organisation – har vi etableret muligheden for at komme i

turnus i netværksstrukturen. Medarbejdere fra forskellige steder i kommunen kan komme i turnus i en kortere eller længere periode, hvor de arbejder med et særligt udviklingsfelt af betydning for den netværksbaserede organisation. Turnus forløbet giver medarbejderen mulighed for at udvikle sine kompetencer for fx relationel koordinering, ledelse på tværs eller samarbejde om tværgående drift. Det er kompetencer, medarbejderen efterfølgende kan sætte i spil fra sin placering i basisorganisationen.

Med disse justeringer bragte vi os selv tættere på de to ligeværdige organiseringer – den vertikale, hierarkiske i basisorganisationen og den tværgående horisontale i netværksstrukturen – og tættere på en netværksbaseret organisation.

Vi har forsøgt at vise, hvordan dette ser ud ved et lidt anderledes organisationsdiagram.



Figur 3.3
Albertslund Kommune - Vi skaber forbindelser

Vi har taget et traditionelt organisationsdiagram og gjort det bevægeligt. Her bliver det tydeligt, at netværksstrukturen ikke er noget særligt i sig selv, men en "driver" af det fælles. Det ligger ikke ovenpå eller under basisorganisationen, men går igennem og skaber forbindelser. Man kunne sige, at netværksstrukturen borer huller i siloerne, så mindsettet kan strømme igennem. Forbindelserne rækker også ud over den kommunale organisation til de perspektiver, eksperter og ressourcer, der er i vores omverden, og de rækker op i det politiske. For vi har brug for alle disse perspektiver for at løfte vores opgaver kompetent og smart i fremtidens velfærdssamfund. Det traditionelle skel mellem kommunen som organisation og lokalsamfundet udviskes, og borgerne – bredt forstået – ses i langt højere grad som ligeværdige parter i de samskabelsesprocesser, som den netværksbaserede organisation er garanteret for.

Det kan på mange måder lyde nemt – og at inddrage andre perspektiver kan måske også virke naturligt og fornuftigt. Når det alligevel ikke er nemt, er det fordi, at det handler om en kulturændring, hvor vi ikke længere tænker over at samarbejde på kryds og tværs, men bare gør det. Det er i netværksstrukturen, at bevægelsen mod dette mindset starter, men det er i hele organisationen, at vi skal arbejde med at få netværkstanken ind under huden.

Også en politisk bevægelse

“ Det handler om at blive inspireret.

Borgmester Steen Christiansen

Parallelt med de bevægelser vi arbejder med i den administrative organisation, sker der også en bevægelse hos vores politikere. Ligesom vi i organisationen arbejder målrettet med at få flere perspektiver i spil og arbejde innovativt med vores opgaver, er der også i det politiske rum et ønske om at gøre det faste mere fleksibelt og gøre det innovative til en fast ingrediens i politikudvikling.

Når vi i det politiske arbejde åbner op for flere perspektiver, opstår der en vigtig læringsmulighed for det politiske niveau og en mulighed for at overskue kompleksiteten, hvis vi er åbne og nysgerrige på andre perspektiver og forstår at anvende den nye viden, der stilles til rådighed.

Efter kommunalvalget i 2013 nedsatte kommunalbestyrelsen derfor to §17, stk. 4-udvalg med fokus på "innovation af velfærd" og "innovation i byen". De udvalg skal give rummet til at sikre borgerdialog og politiske drøftelser på et inddragende og demokratisk grundlag. De skal facilitere åbenhed og innovation. Disse udvalg adskiller sig markant fra de traditionelle stående politiske udvalg. De er idégenererende fremfor besluttende, de er ad hoc frem for faste, og der kan deltage andre aktører end blot politikere, hvorimod de stående udvalg er lukkede for andre end de politiske medlemmer. I vores §17, stk. 4-udvalg sidder der bl.a. borgere, virksomhedsrepræsentanter, eksperter fra videns-institutioner osv. Det giver mulighed for at tænke stort og i andre horisonter end dem, der ellers er i spil i et fagudvalg.

At arbejde med politikudvikling på denne måde gør noget ved politikerne og den rolle de har, men det påvirker også den måde, vi ser borgerrollen og medarbejderrollen på. Politikere bliver ikke længere bare beslutningstagere men metaguvernører, som skal balancere at udvikle og fremme de potentielle gevinster og begrænse problemerne. Borgerne er ikke længere brugere i et ydelsessystem, men medborgere i vores fælles samfund, og medarbejderen agerer nu i et nyt felt mellem ekspert og facilitator.

Vi kan se, at ved at skabe politik på en anden måde og være organisation på en anden måde, ændres vores relationer og vores løsninger – det åbner op for det anderledes mulige.

Den læring har vi blandt andet overført i arbejdet med vores 4-årige vision og strategi for kommunens udvikling med arbejdstitlen "Byen designet til børn". For at sikre at vores politikere får de input og den inspiration, de har brug for i deres politik udvikling, havde vi samlet borgere, politikere, medarbejdere, virksomheder og eksperter i 24 timer for at lægge grundlaget for vores nye vision. En samskabelsesproces med mange perspektiver, hvor

vi er sammen om at sætte retningen. I samskabelsen mellem alle disse forskellige perspektiver ligger kompetencerne til at udvikle nye tanker om byens udvikling.

3.4 Ringe i vandet

“ Vi begriber med vores begreber. Det vi ikke har begreber for, kan vi ikke begribe.

Steen Hildebrandt (professor i organisations- og ledelsesteori)

Vi arbejder fortsat på at forholde os til de forandringer, der sker omkring os, og som skaber et behov for bevægelighed i vores organisation. Men vi begynder at kunne se, hvad der bliver muligt, når vi arbejder mere sammen på tværs, arbejder målrettet med at skabe nye relationer og bruger nye metoder i vores netværksarbejde og vores daglige driftsarbejde. Jeg er optaget af, hvad de næste trædesten er hen mod den netværksbaserede organisation, og hvordan vejen derhen ser ud. Min erfaring er, at det, vi er optaget af nu, ikke nødvendigvis er det, vi er optaget af om et år. Når målet ikke er at finde organiseringEN eller svarET – men konstant at stille os selv spørgsmålet – kan vi ikke fastfryse billedet af vores organisation, vores udfordringer og vores refleksioner. De er foranderlige, ligesom processen. Jeg vil dog forsøge at give nogle nedslag i forhold til udfordringer, muligheder og veje fremad, som jeg ser dem lige nu.

Vi er på mange måder i gang med en kulturændring. Det tager tid, og det skal give mening for vores medarbejdere, hvis de skal være motiverede for at arbejde på nye måder. Derfor har en af vores store udfordringer været at vise resultater af det, vi gjorde anderledes så hurtigt, som det blev efterspurgt. Vi bevægede os ud på uudforsket område med meget af det, vi prøvede af, og det har krævet tålmodighed og konstant fokus, før vi kunne begynde at se forskellene materialisere sig. Det kræver is i maven, en tro på at det kan lykkes, og nogle medarbejdere, der holder fanen højt, når man kan tvivle på, hvilken forskel det gør at gøre noget nyt.

En af de måder, vi hurtigst kunne se forskellen på, var i antallet af netværk, der arbejdede. I løbet af det første år med vores netværksstruktur har vi haft 13 arbejdende netværk. De har spredt sig langsomt, som ringe i vandet, og nogle dem, der har afsluttet deres første netværk, er allerede i gang med to nye. Det er en nem og synlig måde at måle vores bevægelse på, men det er ikke nødvendigvis meningsfuldt i længden. Vi vil gerne nå dertil, hvor vi ikke længere tæller vores netværk, fordi det sker naturligt som en del af vores daglige arbejde, at der hele tiden dannes og afsluttes netværk. De ringe i vandet, vi kan se, har også karakter af at være meget lokalt-baserede forstået på den måde, at netværksarbejdet har fyldt meget nogle steder i organisationen og har slet ikke fyldt noget andre steder i organisationen. Det betyder, at vi skal afveje, om vi skal arbejde ”i dybden” med netværk på få områder i kommunen, eller ”i bredden” med netværk på mange områder i kommunen. Uanset hvad der satses på, er det nødvendigt, at vi sikrer, at netværkstanken lever både i topledelsen og hos front-medarbejderen. Det må ikke blive en akademisk øvelse for topledelsen. Netværksarbejdet skal være meningsfuldt uanset, hvem man er, og hvor i organisationen man har sit daglige virke. Det stiller store krav til kommunikationen omkring den netværks-

baserede organisation, og til at lederne i organisationen efterspørger netværksarbejdet og selv tager aktivt del i det.

Derfor er ledelse en af de næste vigtige trædesten i at skabe den netværksbaserede organisation. At arbejde sideløbende med en hierarkisk og netværksbaseret organisation kræver særlige kompetencer hos medarbejderne, det kræver særlige ledelseskompetencer både hos vores "hierarkiske" ledere og vores netværksledere, og det kræver bevægelighed i vores organisation. Når ledelse i højere grad udspiller sig i krydsningen mellem vertikal styring på beslutninger, og horisontal mening og forhandling, åbner der sig nye muligheder for ledelsesudøvelse. Det bliver vigtigere at gøre det rigtige frem for at gøre det rigtigt, og vi leder mere efter effekten af det, vi gør fremfor resultatet af det, vi gør. Et eksempel på dette ses allerede hos vores hjemmepleje. En hjemmehjælper får øjnene op for, at borgeren, som hun plejer at komme hos, og som efterhånden svinder ind til ingenting, fordi hun ikke spiser noget, faktisk er ret vild med flødeskumskager. Det er ikke hjemmehjælperens opgave at tage flødeskumskager med til borgeren – hun skal jo gøre rent. Men alligevel køres der lige en tur forbi bageren, inden hjemmehjælperen kommer på besøg, og borgeren få langsomt lyst til at spise igen. Fokus er på det rigtige at gøre i situationen, og det understøttes medarbejderne i af deres ledere.

Vores netværksledere arbejder konstant med at mestre den nye rolle med at udøve ledelse på tværs og tænke nyt om det at lede. De bliver dygtigere og dygtigere, og de skubber på ledelsesudviklingen i den hierarkiske organisation. Det næste træk er at ruste vores "hierarkiske" ledere til at udøve ledelse i en netværksbaseret organisation.

Vi har brug for bevægelighed, hvis vi skal evne at være fremtidens velfærdsleverandør og velfærdsaktør. Men alle mennesker har brug for nogen grad af stabilitet. Derfor er jeg meget optaget af, hvordan jeg sikrer stabilitet og tryghed for mine medarbejdere, samtidig med at de rustes til at være i bevægelse. Og hvad er det, der skal holdes stabilt? For det er måske nemmere at se, hvad der må gøres bevægeligt.

Jeg synes, vi er på en fantastisk spændende rejse – både i netværksorganiseringen og i de nye politiske udvalg. En rejse, hvor vi hele tiden er på vej, hele tiden lærer noget nyt, bliver klogere og ændrer retningen en lille smule for at nå derhen, hvor vi gerne vil – nemlig skabe kommunen version 3.0 eller 4.0. Versionsnummeret vil formentlig aldrig være aktuelt, men det handler om kommunen, som kan sit kram, har høj faglighed og styr på økonomien og samtidig hele tiden er i interaktion med lokalsamfundet omkring kommunens udvikling. Kommunen, som er i balance indadtil og koordinerer på tværs af fagligheder og økonomier og med det afsat samarbejder med borgere, virksomheder og eksperter for sammen at finde de løsninger, som både er meningsfulde, giver udviklings- og vækstmuligheder, og samtidig er økonomisk ansvarlige.

Hvis vi ikke havde skabt netværksorganisationen, så ville vi ikke bredt i organisationen have fået sat fokus på, at vi ud over at passe driften og fagligheden i sektorerne også har en opgave med at se på tværs. Vi er ikke færdige med den kulturændring, som det indebærer, men netværksorganiseringen har været en konkret tilgang til at skabe fokus og skabe små forandringer på den kortere bane og vil være afsættet også for de store forandringer efterhånden, som vi kan vise konkrete resultater af netværkssamarbejdet.

Så verden havde været lidt mere forudsigelig, lidt mere fastholdende af det kendte og lidt mindre interessant, hvis vi ikke havde sat gang i netværksorganiseringen.

Skab en platform, ikke et netværk

Om Netværksstrukturen i Albertslund Kommune

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

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

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

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

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

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

-Jette Runchel, Kommunaldirektør, Albertslund Kommune

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

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

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

Netværksstrukturen

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

Netværksstrukturen tilbyder medarbejdere og ledere

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

Netværk møder struktur

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

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

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

-Jette Runchel, Kommunaldirektør, Albertslund Kommune

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

gående forbindelser og en motor for innovation.

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

For mere information, kontakt:

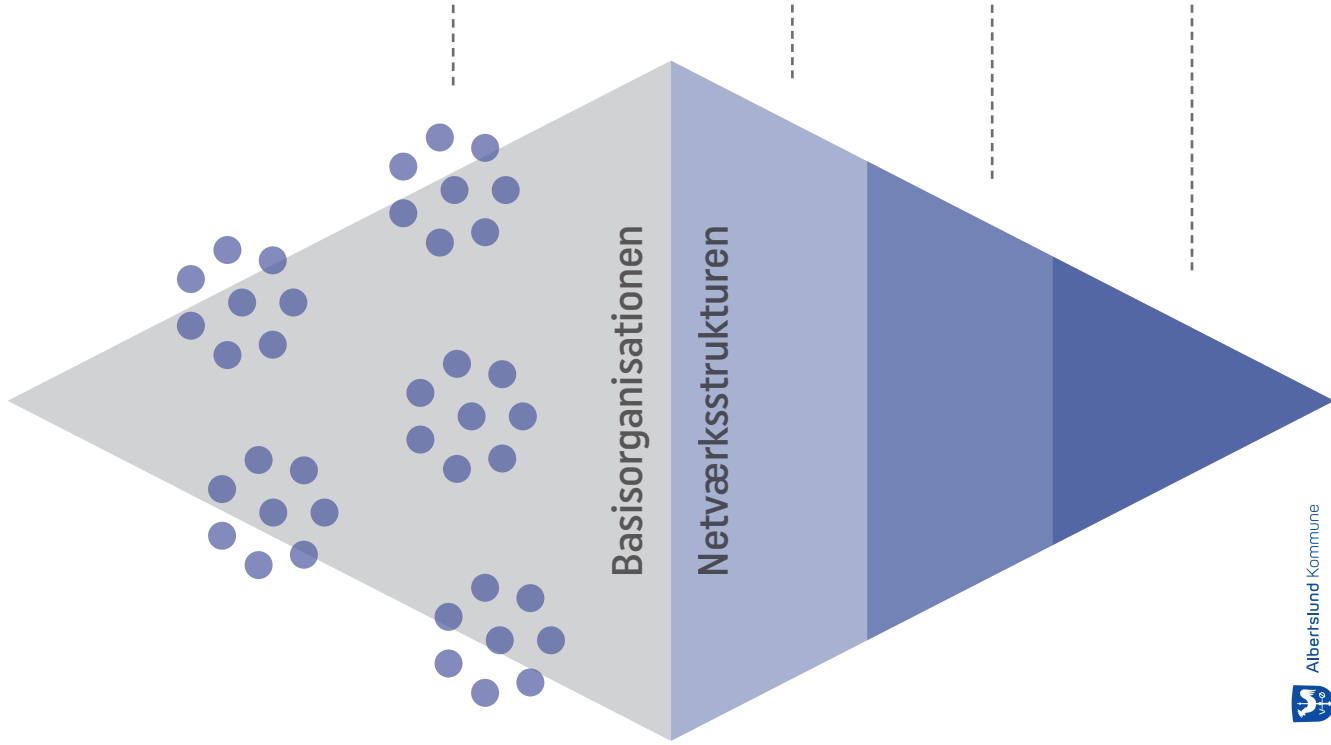
Mette Horsgaard
Leder, Sekretariatet for Netværksstrukturen.

Læs også de øvrige artikler i serien:

At give en gave - når netværket møder hverdagen
og At lede i Albertslund, er at lede efter noget.

Netværksstrukturen i Albertslund Kommune

Vil man lære af Netværksstrukturen, kan man med fordel se på de tre niveauer:
 1) Betingelserne for at lykkes, 2) Grundtanken om en platform frem for resultatmål og
 3) De konkrete tilbud og foranstaltninger der understøtter netværk.



Netværk

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

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

Niveau 3: Artefakterne

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

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

Niveau 2: Platformen

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

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

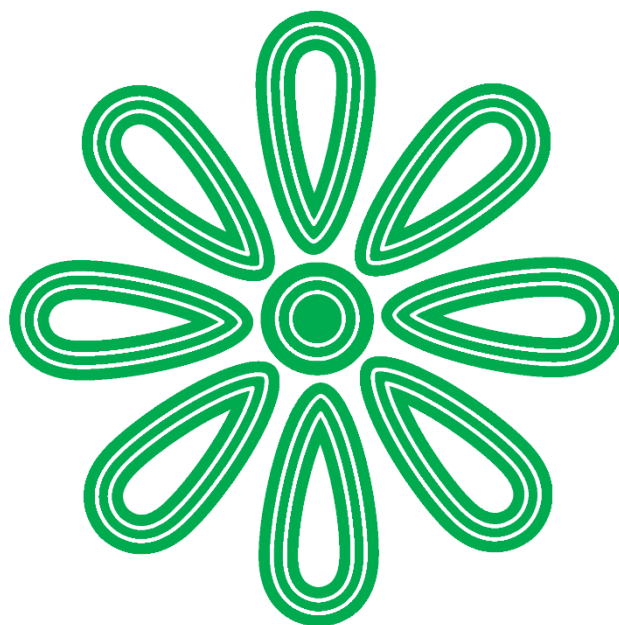
Niveau 1: Betingelserne

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

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

NETVÆRKSSTRUKTUREN VERSION 3

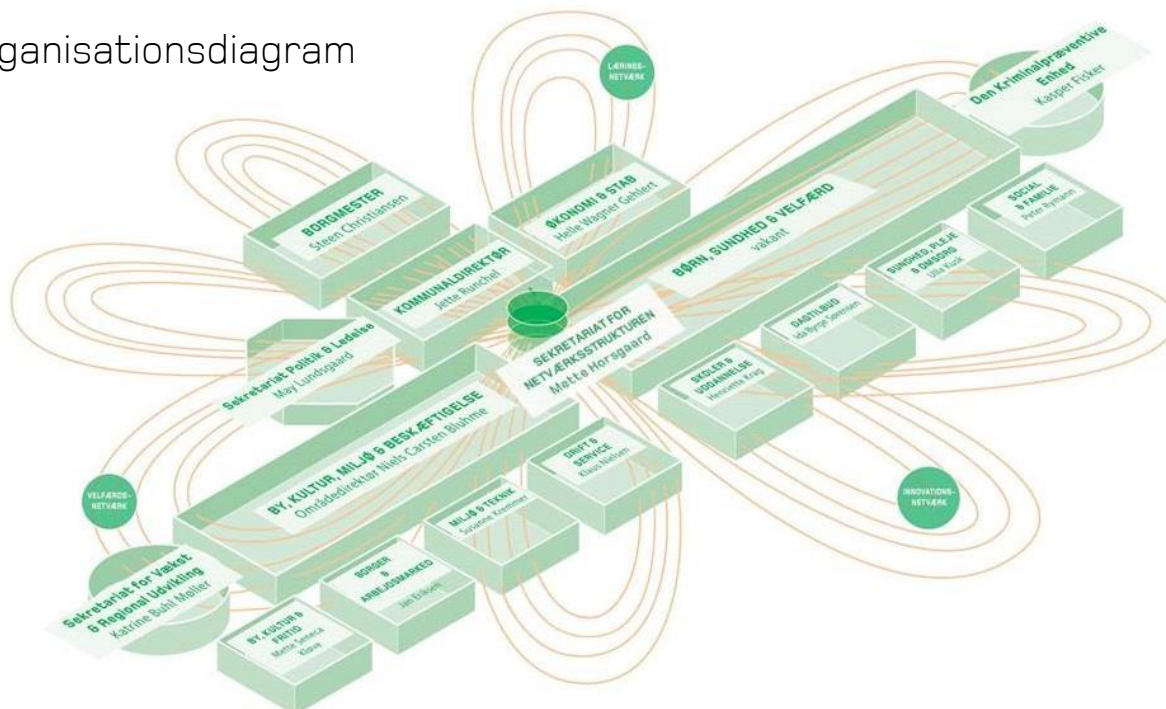
FORÅR 2016



Den netværksbaserede organisation

Albertslund kommune er bundet sammen på kryds og på tværs. Basisorganisationen sikre stærke fagligheder, mens netværksstrukturen skaber tværgående samarbejde og synergi mellem fagområderne. Tilsammen danner basisorganisationen og netværksstrukturen den netværksbaserede organisation.

Organisationsdiagram



Albertslund kommune er organiseret i to direktørområder med hver 4 afdelinger under sig. De to direktørområder skal sikre stærke fagligheder, professionalisme, økonomisk styring og en service af høj kvalitet. Netværksstrukturen trækker tråde mellem afdelingerne og binder organisationen sammen på kryds og på tværs. Netværksstrukturen supplerer basisorganisationens mere faste og hierarkiske struktur og skal understøtte, at der skabes synergier i snitene mellem basisorganisationens stærke fagområder. De to organiseringsformer er gensidigt afhængige og danner tilsammen den netværksbaserede organisation.

I organisationsdiagrammet er netværksstrukturen portrætteret som en blomst, der fletter sig ind og ud mellem basisorganisationens afdelinger og videre ud til det omkringliggende samfund og op imod det politiske niveau i fagudvalg, innovationsudvalg og Kommunalbestyrelsen, efterhånden som netværk opstår og afsluttes.

Sekretariatet for Netværksstrukturen understøtter at der skabes forudsætninger for netværksstrukturen og dennes fortsatte udvikling, ved at identificere og fremme drivkræfter og nedbryde barrierer for tværgående samarbejde og netværk. Sekretariat for Netværksstrukturen udvikler strukturerede rammer for kommunens netværksledere og netværksarbejdet i organisationen.

Netværkene er drevet af netværksledere, som er placeret forskellige steder i organisationen og hvert netværk har et ledelsesmæssigt ophæng til basisorganisationen. Alle netværk er unikt sammensat og binder organisationens afdelinger og medarbejdere sammen på nye måder og sammen med borgere og politikere, med henblik på at skabe koordinerede arbejdsgange og nye løsninger. Det kræver et tæt samspil mellem de to organiseringer, for at sikre plads til nytænkning, samtidig med at netværkets løsninger skal spille ind i organisationens dagsordener og udfordringer. Samspillet skaber en fleksibel, netværksbaseret organisation i konstant bevægelse. Bevægelsen forstærkes af, at netværksledere og netværksdeltagere fra organisationen, trækker netværkstænkningen med tilbage i egen afdeling og arbejder på nye måder på tværs af organisationen.

Her kan du læse nærmere om netværkstemaer, netværkstyper, rollerne i netværk. Du kan også læse om netværkenes forløb og ressourcetræk, kompetenceudvikling og Sekretariat for Netværksstrukturens rolle i netværksstrukturen.

Tema

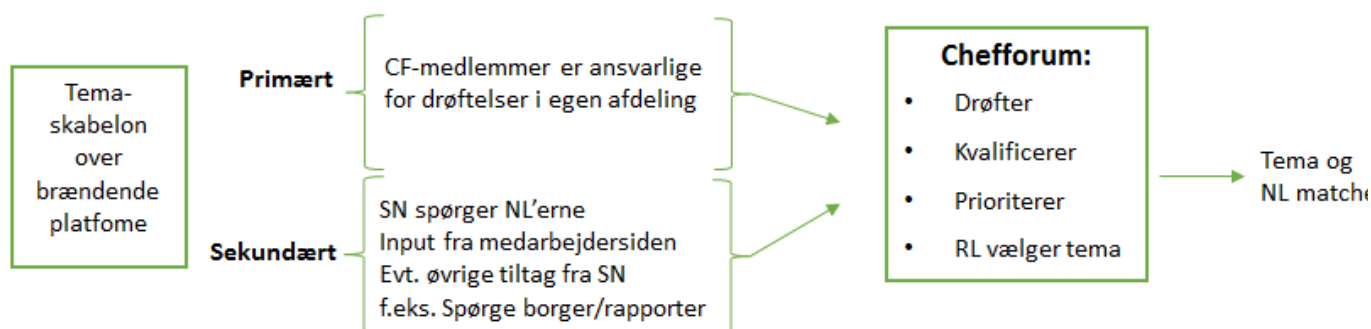
Netværkstemaet gør det muligt at handle på tværgående og vigtige dagsordener når de opstår. Temaer kan samle forskellige fagligheder og borgere og skabe grundlag for at arbejde på tværs. For at få mest ud af netværksarbejdet skal temaer være aktuelle og egnede til at blive løftet i netværk.

INS3:

- er netværkstemaer brændende platforme med potentiale for at blive løst i netværk
- er medlemmerne af chefforum ansvarlige for temadrøftelser i egen organisation med mulig bistand fra Sekretariat for Netværksstrukturen
- skal temaerne også være efterspurgt nedefra, udefra eller oppefra
- drøfter chefforum halvårligt de mulige temaer
- bruges tema-skabelonen til at indsamle og beskrive de mulige temaer, som ønskes løst i netværk
- spiller chefforum en aktiv rolle i kvalificering og prioritering af temaerne
- kvalificeres tema løbende af netværksleder, referenceleder m.fl. i netværksarbejdet

Forløb over valg af netværkstema

Egnede netværkstemaer bliver valgt på chefforum hver halve år ud fra temaskabeloner skabt af CF-medlemmer og SN.



Et egnet tema er karakteriseret ved:

- ◆ at det potentielt kan skabe **bedre velfærd for borgeren** eller øget kvalitet i løsningerne i mødet mellem kommune og borgere.
- ◆ at det indeholder en **aktuel udfordring** eller er en **aktuel dagsorden** af stor betydning for kommunen: at der er et reelt behov for og et ønske om at få udfordringen løst i organisationen, både i top og bund.
- ◆ at temaet er **tværgående**: temaet kan ikke løses i den enkelte afdeling, men går på tværs af fagligheder og organisationen. Arbejdet med temaet skal potentielt kunne skabe nye relationer og øge samarbejdet på tværs i organisationen.
- ◆ at det rummer **stor kompleksitet**: det er svært at definere og finde løsninger på og har derfor et mål-øgende fokus, idet den gode løsning ikke kendes på forhånd.
- ◆ At det genererer **ny læring**.
- ◆ at temaet giver 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.
- ◆ at temaet giver anledning til **inddragelse af nye perspektiver**: for at finde de gode løsninger er der behov for at få hjælp til at tænke nyt om den kendte udfordring gennem inddragelse af borgere, vidensinstitutioner, virksomheder, interesseorganisationer m.fl.

(Kilde: Analyse af Tema)

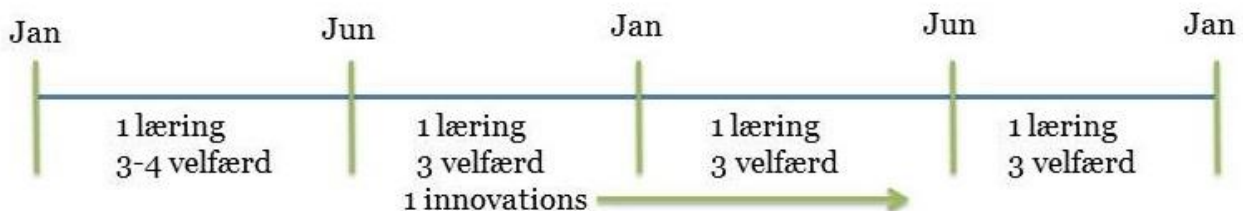
Netværk – type og antal

Der er tre typer af netværk: Velfærds-, lærings- og innovationsnetværk. De er vidt forskellige i formål, tilknytning til basis, produkt og tidsforbrug. Derfor igangsættes og afsluttes netværkstyperne i forskellige tempi.

I NS3:

- er der fortsat 3 netværkstyper: lærings- velfærds- og innovationsnetværk
- sættes 4-5 netværk i gang halvårligt
- er forventningen, at der som oftest igangsættes 1 læringsnetværk og 3-4 velfærdsnetværk
- kører højst 2 innovationsnetværk af gangen
- er det tydeligt hvilken forskel de 3 netværkstyper skal skabe
- forventningsafstemmes om temaet, ift. hvilken netværkstype, der er bedst egnet til at skabe den forskel, man ønsker med temaets igangsættelse
- er netværkstyperne rammesættende for netværkets mål og succeskriterier, deltagende aktørgrupper, tidsestimering og kobling til basis

Modeksempel på antal og typer på 2 år



Definition af netværkstyper

- ◆ Innovationsnetværk
Formålet med innovationsnetværk er at skabe **radikal innovation** og udvikle **fremtidens løsninger**, med udgangspunkt i politiske visioner og strategier (f.eks. hvad er urban farming i AK?). Det forventes at innovationsnetværk skaber omfattende forandringer og radikalt nytænker måden vi hidtil har gjort tingene på. Idet 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 helhedstænkning, bedre arbejdsgange og relationel koordinering mellem afdelinger. Det forventes at velfærdsnetværk udvikler løsninger, der forbedrer eksisterende løsninger og nytænker måden hvorpå vi koordinerer og bruger de ressourcer, som allerede findes i kommunen. Velfærdsnetværk kobles til en referenceleder fra CF. I det omfang velfærdsnetværk spiller op til det politiske niveau, kobles det til fagudvalg.
- ◆ Læringsnetværk
Formålet med læringsnetværk er at **generere viden** indenfor 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 til at sætte den genererede viden i spil i egen basis. Læringsnetværk er koblet til CF, ved særligt to nedslag: igangsættelse og afslutning af netværk.

(Kilde: Analyse af Netværkstyper)

Netværksledelse

Netværksledelse er et spor i Albertslund kommunes kompetenceudviklingsstrategi, som øger kommunens kapacitet til at vidensdele og innovere. Netværksledere skal levere ift. organisationens største udfordringer. Netværkslederen er en af 4 ledelsesroller i netværk. Der er netværkslederen, som samarbejder med sin co-driver. De referer til deres referenceleder i netværket og til deres egen personaleleder i deres daglige arbejde.

I NS3:

- professionaliseres netværksledelse i højere grad. Erfarne netværksledere fra generation 1 og 2 samt uddannede co-drivere indgår i en pulje af professionelle netværksledere
- er man netværksleder, når man har netværksledelse på diplomniveau og når man har drevet netværk tidligere – enten som netværksleder eller co-drive
- kan uprøvede netværksledere dog godt være leder for et læringsnetværk
- udvælges netværksledere ud fra de 10 netværkslederkompetencer

Netværkslederens 10 kompetencer

Netværkslederen...

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. har **modet** til at sætte processer i gang, stå på usikker grund, forfølge det ukendte og **eksperimentere** undervejs.
6. 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.
7. jager 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**.
8. **kommunikerer 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.
9. har en **udforskende** tilgang og er ofte den medarbejder, der er på udkig efter nye og bedre løsninger.
10. 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.

Co-driver

Co-driveren tilknyttes netværkslederen og er en del af netværkslederens ledelsesrum. Erfaringerne fra netværksstrukturen version 1 og netværksstrukturen version 2 viste, at co-driveren gav netværkslederen mod og bidrog til at gøre netværkslederen mere handlingsorienteret.

I NS3:

- har alle netværksledere mulighed for at tilknytte en co-driver
- har netværksledere, i sit valg af co-driver, ansvar for at tænke co-driver ind i netværkslederrollen ved at åbne ledelsesrummet og kompetenceudvikle co-driver
- har co-driveren kompetencer og egenskaber, der komplementerer netværkslederen – eksempelvis ved at være fagfaglig på netværkstemaet, hvis netværkslederen ikke er det
- er co-driving et led i at blive netværksleder. Co-drivere udvælges derfor både ud fra netværkstemaet og de 10 netværkslederkompetencer

Co-drivers rolle

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

Referenceledelse

Referencelederen er netværkslederens kobling til basisorganisationen. Velfungerende referenceledelse er afgørende for netværkenes succes og kræver gensidig afhængig og proaktiv ledelse fra begge ledere.

I NS3:

- er referencelederens ansvar og rolle er tydelig
- bliver indhold, roller og ansvar fordelt mellem netværksleder, referenceleder, personaleleder og Sekretariat for Netværksstrukturen i mandatkontrakten
- er referenceledere som udgangspunkt placeret i chefforum, men det kan evt. ændres efter behov senere i forløbet
- har netværksledere kun én referenceleder ad gangen
- træffer referencelederen et aktivt tilvalg om at være referenceleder ud fra netværkstemaet

Referencelederens rolle

Referencelederen:

- ◆ 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 ideer løbende testes** og for **overgangen fra laboratorie til optagelse** i basis og fremadrettet **skalering** af netværkets løsninger.
- ◆ er ansvarlig for at vurdere relevansen af og sikre et eventuelt **politisk samspil**.

Model for match mellem referenceleder tema og netværksleder



*Som udgangspunkt forventer organisationen, at NL'erne stiller deres kompetencer til rådighed, dog afhængigt af bl.a. timing ift. basisopgaver, motivation og tema.

(Kilde: Analyse af Referenceledelse og Hvad skal der til for at du vil være NL igen?)

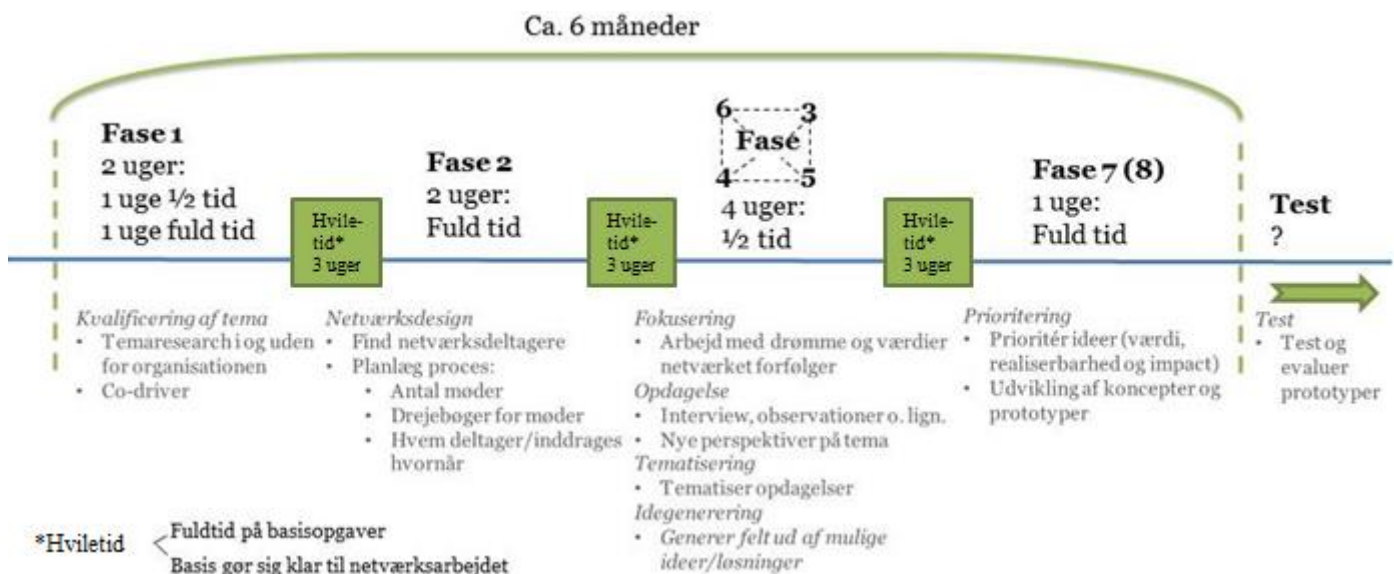
Forløb og ressourcetræk i netværk

Erfaring samt professionaliseringen af netværksledelsen gør det muligt at kortlægge mulige netværksforløb og dermed også ressourcetrækket, hvilket letter fremtidig planlægning og prioritering.

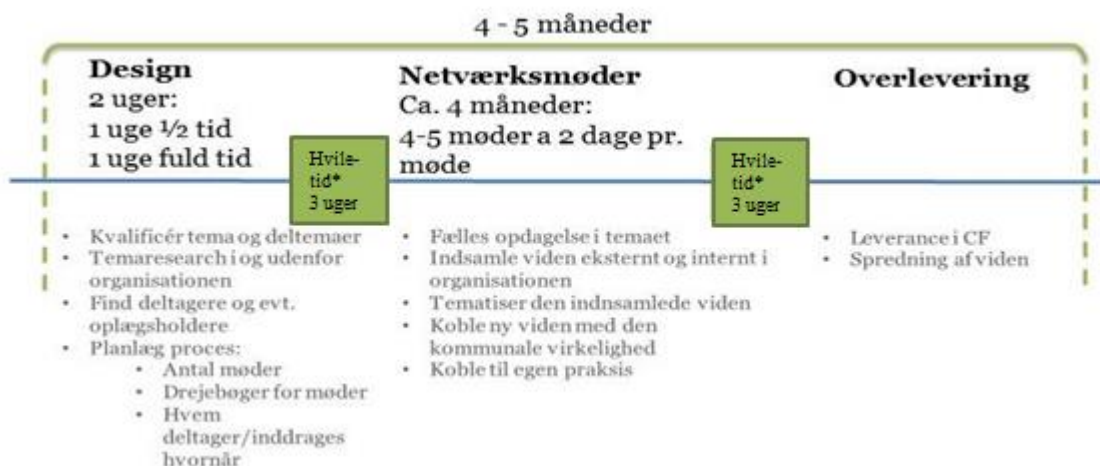
I NS3:

- tager et velfærdsnetværk pga. hviletid ca. ½ år (+/- test af netværkets løsninger). Arbejdet i velfærdsnetværk består potentielt af 4 intensive perioder som sammenlagt tager ca. 9 uger (eksklusiv eventuel hviletid imellem)
- innovationsnetværk har som udgangspunkt samme faser som et velfærdsnetværk, men tidsestimeringen er anderledes.
- tager et læringsnetværk omkring 4-5 mdr.
- er det tydeligere hvilket ressourcetræk netværkslederen har – og hvornår intensiteten er i forløbet
- skal tidsestimeringen og intensiteten i de forskellige perioder bl.a. understøtte personalelederne i at prioritere netværksledernes basisopgaver. Tidsestimeringen og intensiteten kan dog være forskellige i de enkelte netværk, hvorfor det altid vil være nødvendigt at vurdere og planlægge ud fra de enkelte netværksforløb
- understøttes netværksarbejdet med håndbøger, styringsværktøjer og sparring
- har netværkslederne mulighed for at sidde i Sekretariat for Netværksstrukturen, når de løser arbejdsopgaver relateret til netværk
- er fremdrift i netværk dels afhængigt af netværksperioderne og af hviletid. Det er et fælles anliggende i organisationen at sikre fremdrift

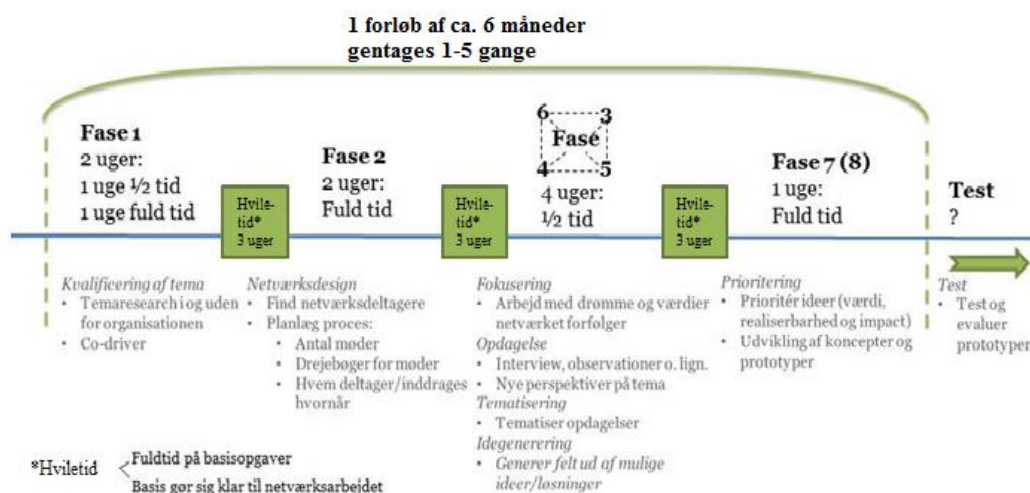
Eksempel på forløb for velfærdsnetværk



Eksempel på forløb for læringsnetværk



Eksempel på forløb for innovationsnetværk



Et fællespunkt for alle netværkstyper er at der er en test og implementering af netværkets arbejde.

Test og implementering

Testfasen er den sidste fase inden implementering, som giver mulighed for at tilrette nye ideer og koncepter, så de giver mening og hænger sammen med praksis i basis for at sikre succesfuld implementering. Testfasen markerer et processuelt skift, hvor nye aktører skal arbejde sammen og tage ejerskab på nye arbejdsgange og processer. Det kan bl.a. betyde at netværksleder og referenceleder skal redefinere deres roller, eller måske er det nødvendigt med en ny referenceleder. I NS3 skal testfasen konceptualiseres og udvikles yderligere til konteksten i Albertslund.

(Kilde: Analyse af Anerkendelse, Hvad skal der til for at du vil være netværksleder igen?)

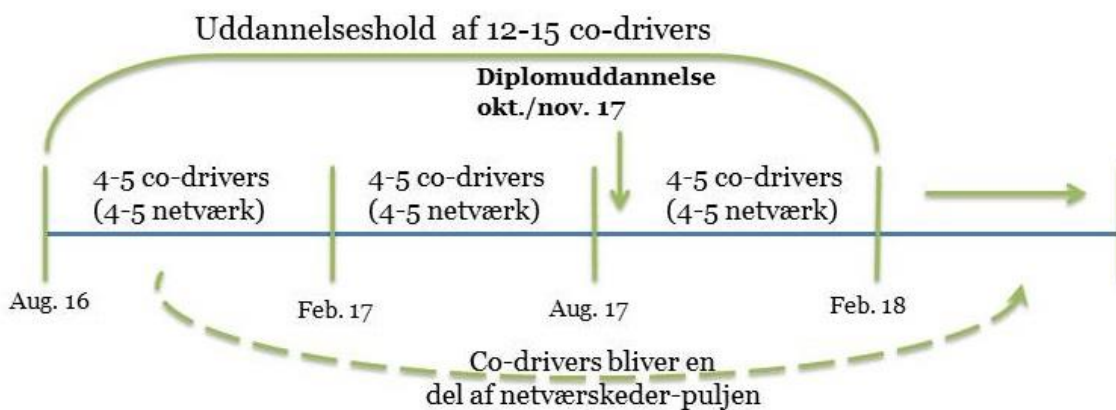
Kompetenceudvikling

I NS3 er co-driving den første fase i kompetenceudviklingen af potentielle netværksledere. For at blive netværksleder, skal man derfor have været co-driver og gennemført diplomuddannelsen i netværksledelse.

I NS3:

- afholdes uddannelse hvert 1½ år for mellem 12-15 co-drivere.
- fastholdes det at netværkslederuddannelsen er et valgfag på diplom i ledelse (ECTS-givende)
- fastholdes det at netværksledere uddannes i et hold, og at uddannelse er tæt på praksis
- finansieres netværkslederuddannelsen ved at udgiften finansieres 2/3 af basisafdelingen hvori netværkslederen er ansat, mens 1/3 af udgiften finansieres af Sekretariat for Netværksstrukturen

Model for uddannelseshold



Beskrivelse af diplomuddannelse

Ledelsesfaget i NS3 bliver udarbejdet konkret til Albertslund kommune, gennem et tæt samarbejde mellem Sekretariat for Netværksstrukturen og uddannelsesudbyder. Uddannelsen rummer derfor det brede, teoretiske perspektiv som sættes i spil i en praktisk Albertslundkontekst.

Diplomuddannelse i netværksledelse i den offentlige opgaveløsning er opdelt i 5 uddannelsesdage. De 5 uddannelsesdage har følgende overskrift:

- ◆ Velfærd på ny
- ◆ Værdiskabelse
- ◆ Innovation
- ◆ Facilitering og ledelse i netværk
- ◆ Netværket og basisorganisationen

Ledelsesfaget afsluttes med en praksisrettet eksamen, hvor netværkslederne reflekterer over deres netværksledelse. Eksamenen består af en skriftlig opgave og en mundtlig eksamination.

Netværksturnus

Medarbejdere fra forskellige steder i kommunen kan komme i turnus i Sekretariat for Netværksstrukturen i en afgrænset periode, hvor de arbejder med at udvikle og konceptualisere temaer, problemstillinger, metoder mv. Med turnusordningen trækker Sekretariat for Netværksstrukturen på eksisterende kompetencer i organisationen for at frembringe viden, værktøjer og metoder, der understøtter den netværksbaserede organisation. Samtidig videreudvikles kompetencer, og der skabes trivsel og motivation ved at skifte omgivelser og få mulighed for fordybelse. Chefforum hjælper med at udpege de særlige kompetencer i organisationen, som er relevante for turnus i Sekretariat for Netværksstrukturen.

(Kilde: Analyse af Kompetenceudvikling og Co-driver)

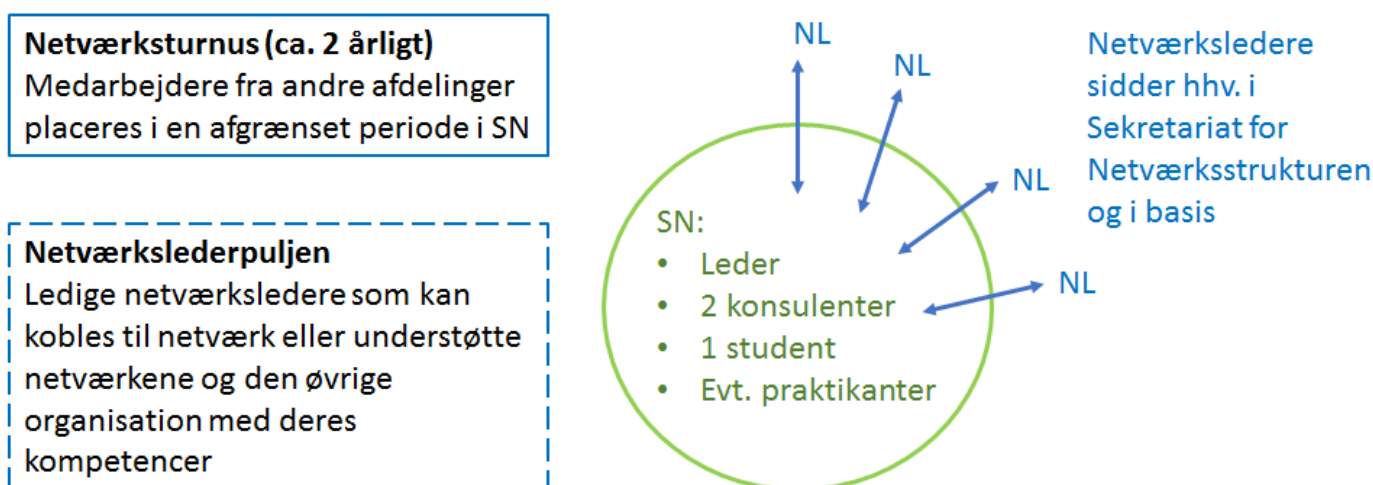
Sekretariat for Netværksstrukturen

Sekretariat for Netværk understøtter at der skabes forudsætninger for netværksstrukturen og dens fortsatte udvikling ved at identificere og fremme drivkræfter for tværgående samarbejde og netværk.

I NS3:

- er det faste team i Sekretariat for Netværksstrukturen: 1 leder, 2 netværkskonsulenter, 1 student og eventuelle praktikanter
- vil også netværksledere sidde i Sekretariat for Netværksstrukturen i forskellige faser af netværksarbejdet
- understøtter Sekretariat for Netværksstrukturen fortsat den samlede organisation i at:
 - være i et udviklingsgear mod at kunne det tværgående og skabe synergi i snittene
 - skabe fællesskaber og være i dialog med omverdenen
 - organisationens kompetencer bruges koordineret
 - kunne det afgørende nye, som borgerne har behov for
 - medarbejdere og ledere øver sig i at samarbejde på nye måder
 - netværkslederne kan lede netværk
- understøtter Sekretariat for Netværksstrukturen netværksarbejdet gennem bl.a. uddannelse, koordinering og sparring med netværkslederne
- driver Sekretariat for Netværksstrukturen stadig netværksturnus for relevante kompetencer i resten af organisationen

Model for Sekretariat for Netværksstrukturen



SN's samarbejde med forskellige aktører

1) Samarbejde med chefforum

I NS3 har chefforum en langt tydeligere rolle i netværksarbejdet. Det er chefforums ansvar at:

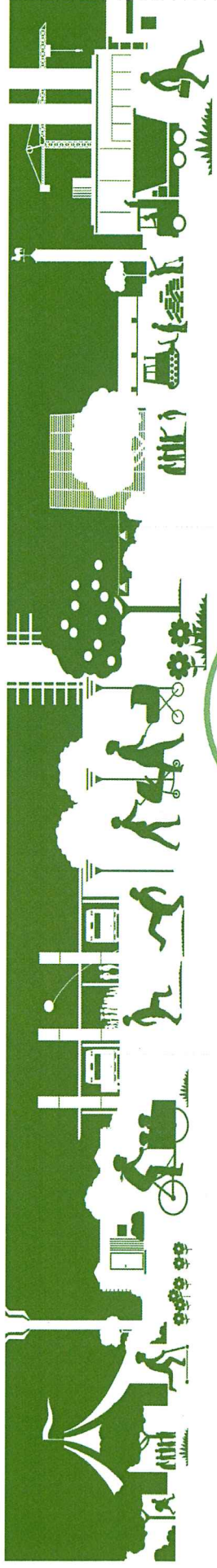
- Finde de mulige temaer og brændende platforme
- Kvalificere og prioritere temaerne
- Være referenceleder
- Motivere og vælge netværksleder

Sekretariat for Netværksstrukturen vil ligeledes tage et øget ansvar for at sikre sammenhæng i koblingen mellem netværksarbejdet og organisationens øvrige opgaver med henblik på at sikre effektivitet og fremdrift. For at styrke koblingen har Sekretariat for Netværksstrukturen mulighed for at deltage på chefforum som 'tilhører' (taleret men ikke beslutningsret). Det vurderes af kommunaldirektør og sekretariatsleder hvornår det er relevant.

Ligeledes vil der på chefforums løbende møder én gang månedligt afsættes 20 min til netværks-drøftelser. Det vil ikke nødvendigvis være hele chefforum der deltager.

2) Hotspots for help

For at understøtte netværksarbejdet gøres alle netværksledere opmærksomme på steder eller "hotspots" i organisationen, hvor de kan rekvirere hjælp fra forskellige stabsfunktioner (kommunikation, design, jura, økonomi, analyse osv.). Med hotspots for help afhjælpes manglende kendskab til stabskompetencer internt i kommunen, som kan tilføres netværkene og skabe endnu flere muligheder for handling og fremdrift. Dette skal aftales nærmere dels skal der forventningsafstemmes samt aftales hvordan vi gør det rent praktisk.



NS1 - 1/2 år

Konceptualisering af netværksorganisering

Netværksdirektør

Opgaver løst

- Vision og Strategi
- Administrationsgrundlag
- Netværkstyper og tema
- Kompetencer
- Uddannelse
- Med topledelsen, drøftelser med organisationen og eksternt

NS1 - 1/2 år

I laboratorie med netværk

Netværksdirektør

Opgaver løst

- 26 netværksledere på uddannelse
- 13 netværk
- Forsknings-samarbejde med RUC om ph.d
- Erfaringsopsamling

→ Fastholde og udvikle

Fra netværksstruktur til netværksbaseret org.

Leder i netværksstruktur

- Fra et sted til et mindset
- Fra laboratorie til tværgående drift

Opgaver løst

- Praksisnær uddannelse for 18 netværksledere
- Fokus på samspil mellem NL og basis – sikrer bevægelse
- Effektivitet
- Ledelse

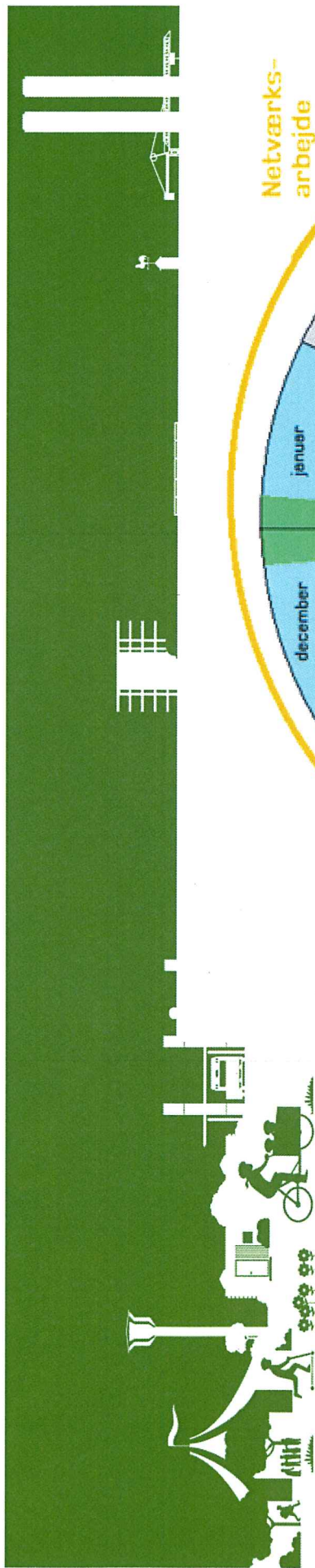
NS2

NS3

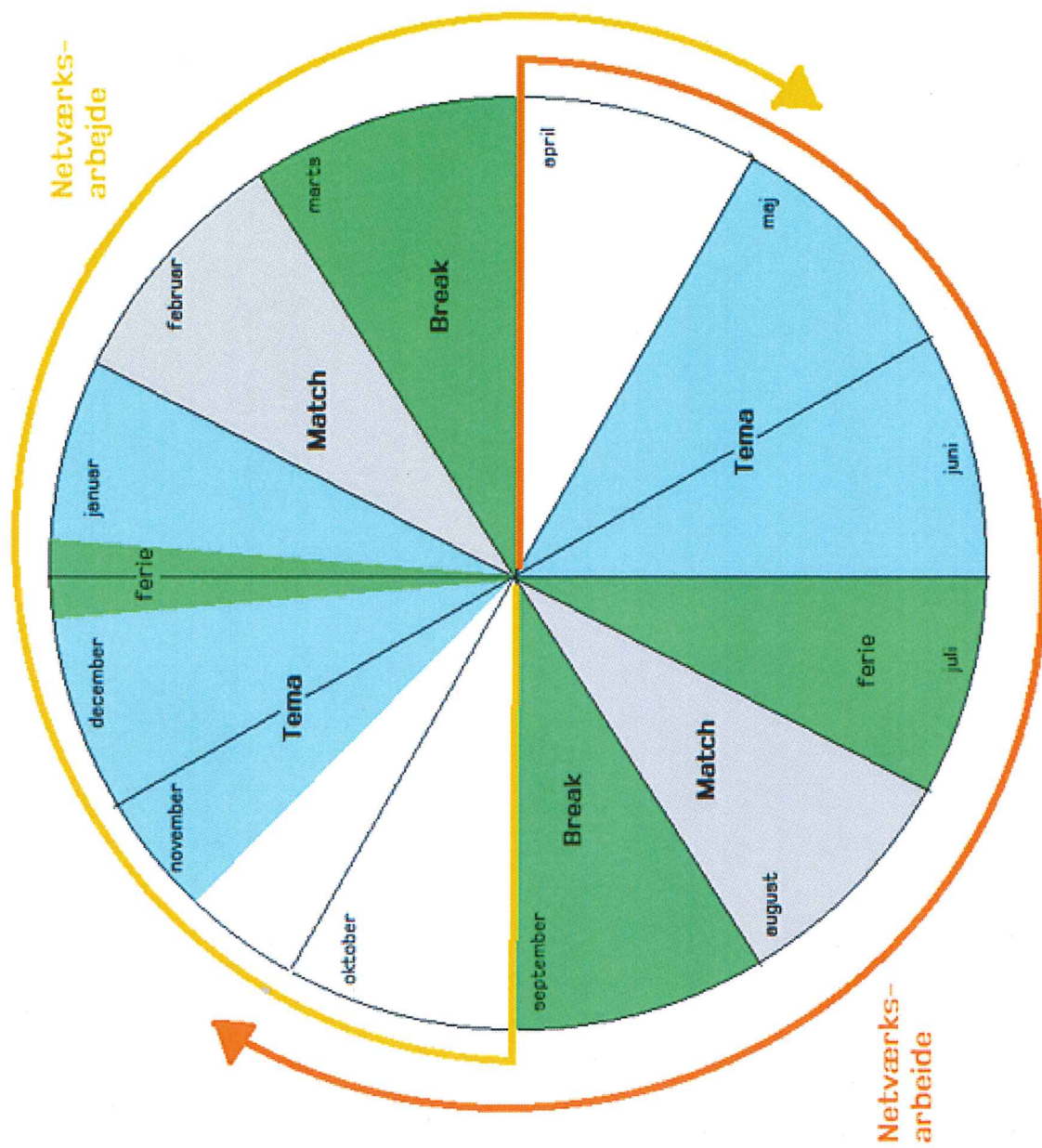
Netværk i basis

Sekretariat for netværksstrukturen

- 3 år
- Formalisere og professionalisere netværksarbejdet
- Tydelige roller, forventningsafstemning og tidmæssig kadence
- Fremme fokus på værdiskabelse der sker i velfærden
- Fokus på endnu bedre borgerdeltagelse



- Temaer besluttes i CF ultimo **januar** og ultimo **juni** hvert år
- Processen tager 2 måneder ex. ferier
- Afdelingscheferne har ansvaret for at finde og beslutte netværks-temaerne



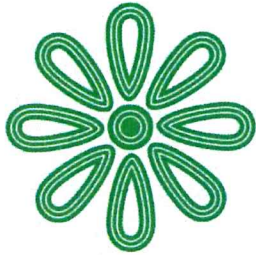
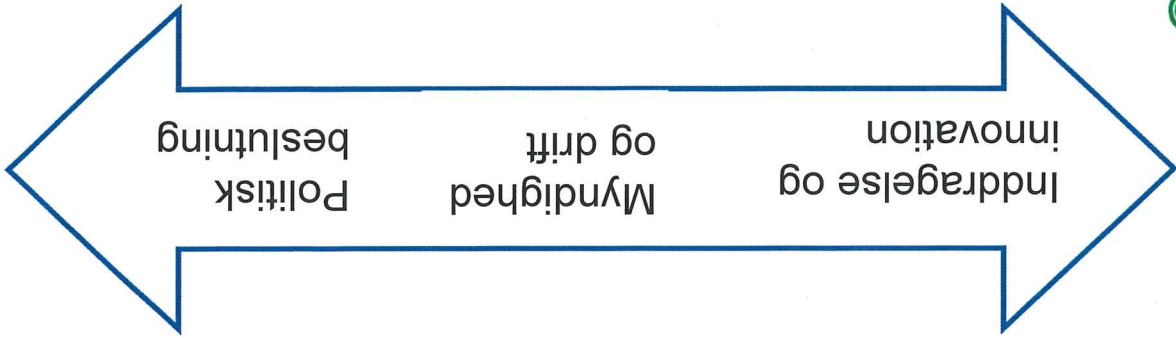
Kommunalbestyrelsen

Økonomiudvalget

- Børn- og skoleudvalg
- Velfærdsudvalg
- Miljø- og Byudvalg
- Kultur, bevægelse og sundhedsudvalg
- Beskæftigelsesudvalget

- Strategisk uddannelsesforum
- Strategisk erhvervsforum
- 17,4 Plejecenter og sundheds- hus
- 17,4 Innovation i byen
- 17,4 Innovation af velfærd

- Handicaprådet
- Grønt Råd
- Sundhedsrådet
- Integrationsrådet
- Ældrerådet
- Brugergruppen
- LBR
- Idrætsrådet
- Folkeoplysningsudvalg
- Børn- og Ungeudvalg





Albertslund Kommune



Politik for borgerinddragelse

Forord

Dette er en politik om borgerinddragelse i Albertslund. Vi vil skabe en by, hvor mennesket er først, og hvor alle tager aktivt del i fællesskabet. Det er det, som er på dagsordenen.

Demokrati er og har altid været en selvfølgelighed i Albertslund. Byen har fra start haft fokus på udvikling af et lokalt demokrati med stor vægt på at inddrage mange mennesker omkring mange forskellige emner. Albertslund er i særdeleshed blevet bygget af byens borgere, og alle var med til at tænke tankerne, udforme rammerne og skabe det liv, vi gerne ville have, at byen rummede. Medborgerskab – og tanke på helheden eller dele af helheden – var i fokus, og det er det, vi har brug for i dag.



Velfærdssamfundet, som vi kender det, er nemlig under forandring. Vi skal finde en ny måde at føre det videre på. Der er nye præmisser; rammerne, kompleksiteten og økonomien er markant ændret. Vi har brug for hinanden til at tegne fremtidens Albertslund.

Den måde at tænke by og borgere på er et opgør med individualiseringen. Og det medfører, at vi ønsker, at man tager del i fællesskabet – for selv at folde sig ud og give –, og at man er åben over for, at andre gør det samme. Vi tror på, at alle har en unik ressource at sætte i spil.



Vi vil skabe en by, hvor mennesket er først, og hvor alle tager aktivt del i fællesskabet

Og vi tror på, at når forskellighed mødes og forskellige holdninger, forståelser og tilgange mødes, er der grobund for at få fat om alle nuancerne, og skabe noget bedre. Denne politik er et eksempel på hvad en ny form for borgerinddragelse kan føre til, da politikken er blevet skabt i et innovationsforløb ml. politikere, borgere og administration.

Det er en tilgang, som stiller krav til os alle, da det udfordrer de traditionelle roller, og alle parter skal være klar til at give slip og lade sig udfordre. Kommunalbestyrelsen vil hvert år udpege 1-2 projekter, som skal have særlig fokus på borgerinddragelse, og hvert 2. år vil et inspirations- og erfaringsseminar omkring borgerinddragelse blive afholdt.

Denne politik giver et billede af den fremtid, vi ønsker at være sammen om – det handler om værdier og holdninger. God arbejdslyst til alle, når politikken skal ud og have et liv. Jeg glæder mig til, sammen med jer, at skabe byen.

Venlig hilsen

Steen Christiansen,
borgmester

Hvorfor og hvordan

Proces i udvalget

- ▶ Formandsposten er gået på omgang
- ▶ Udvalgsmedlemmerne har været med til at planlægge og indholdsudfylde møderne
- ▶ Møderne har været et refleksionsrum med frie roller
- ▶ Eksterne proceskonsulenter og faglige oplægsholdere har inspireret
- ▶ Der har været meget fysisk aktivitet i udvalgsrummet – mange post-it-sedler og papkort er sat op på væggen, prioriteringsstreger er sat og grupper har været dannet på kryds og tværs. .

Kommunerne står over for en række udfordringer, som kræver, at man tænker nyt og tør gøre noget anderledes. Der er mange igangværende bestræbelser på at gøre borger- og brugerinddragelse til en innovationsdrivkraft i kommunerne, og formålet med inddragelse har ændret sig – det handler ikke længere udelukkende om en demokratisk tanke, men også om, hvordan vi i fællesskab finder nye løsninger og innoverer.

Historisk set er der i Norden en stærk tradition for borgerinddragelse, og Albertslund er kendt for at være på forkant. I Albertslund nedsatte kommunalbestyrelsen i foråret 2010 et §17, stk. 4-udvalg, der fik til opgave at udarbejde en borgerinddragelsespolitik.

Udvalget bestod af seks borgere, seks politikere og tre fra administrationen. Ud over en række utraditionelle udvalgsmøder har udvalget bl.a. afholdt en teaterworkshop, en ide-genereringsworkshop for unge i Albertslund og en strategicamp om byens udvikling. Udvalgsarbejdet har været tilrettelagt anderledes, i troen på at nye rammer og metoder skaber nye tanker og muligheder. Udvalget er blevet inspireret og udfordret, og har vist, at der kan komme godt gang i den samarbejdsdrevne politikudvikling, hvis man er villig til at arbejde på nye måder.

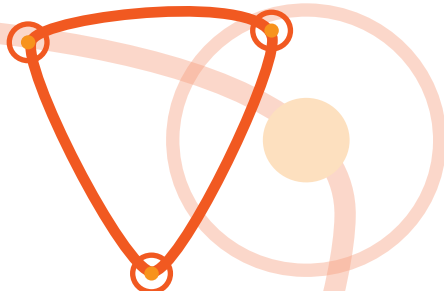


Erfaringerne fra Albertslund viser, at inddragelse af borgere i politikinnovation, og forsøg med nye samarbejdsformer kan blive en vigtig inspirationskilde for udviklingen af nye måder at arbejde med politik på. Albertslund og denne politik er endnu engang på forkant

Eva Sørensen, professor RUC

Politik

Demokrati Innovation



Information

Borgerinddragelse har mange formål. Al deltagelse fordrer, at der er grundig og tilgængelig information om planer, beslutninger m.v. samt om borgerens pligter, rettigheder og deltagelsesmuligheder.

Den demokratiske struktur (råd, bestyrelser mv.) sikrer borgerne indflydelse på politikernes beslutninger ved at videregive holdninger, viden og indsigt i de forhold beslutningerne vedrører. Her præger valg, repræsentativitet og høringer.

For at opnå innovation samler forskellige aktører deres viden og ideer for at bringe nye og overraskende løsninger på banen. Aktørerne inddrages inden stregerne er tegnet for at identificere problemer, formulere politik og koordinere implementering. Det er relativt selvstændige forløb, hvor der etableres en samarbejds- og videndelingsproces.

Alle tre deltagelsesmåder er væsentlige at have i spil, da borgere er forskellige og har lyst til at deltage på forskellig måde, og fordi forskellige kommunale styringsopgaver egner sig til forskellige former for borgerdeltagelse.

Innovation udfordrer de vante roller

- Borgere – fra brugere til medborgere
- Politikere – fra suveræne beslutningstagere til metagovernører
- Forvaltere – i feltet ml. faglighed og facilitering



Fremtidens Albertslund – vores by

Fremtidens Albertslund skal skabes i fællesskab, og vi har brug for, at alle bidrager. Vi vil gerne opnå, at vi i fællesskab skaber vores by, og at vi er på forkant med både udviklingen og udfordringerne. Vores by skal være præget af, at vi sammen skaber nye løsninger og bæredygtig vækst – og borgerinddragelse er en vej at gå. Vi tror på borgerinddragelse, fordi vi tror på demokrati, og fordi det skaber innovation.

- Vi ønsker et samfund, hvor borgeren er første omdrejningspunkt
- Vi ønsker medborgere, der tager aktivt ansvar og del i fællesskabet
- Vi mener, at aktivt medborgerskab styrker både fællesskabet og det enkelte menneske
- Vi ved, at byen er et fælles projekt, og alle har noget at bidrage med
- Vi har en ambition om og tro på, at vi i fællesskab kan gøre det bedre hele tiden
- Vi tror på velfærdssamfundet – på en ny måde



Demokrati – en selvfølgelighed i Albertslund

Vi skal gøre borgerne interesserede i at deltage i den demokratiske styre- og livsform og herigennem skabe engageret og kompetent borgerdeltagelse. Borgerne skal have mulighed for at få indflydelse på politikernes beslutninger ved at videregive holdninger, viden og indsigt.

- Vi tror på et stærkt nærdemokrati
- Vi har en demokratisk forpligtelse til at være i dialog med byens borgere
- Vi mener, at demokratiske processer skaber fællesskab og sammenhængskraft
- Vi bruger aktivt bestyrelser, råd og nævn til at kvalificere politiske beslutninger
- Vi ønsker, at borgerne har indflydelse på de beslutninger, som vedrører dem



Innovation – en forudsætning i Albertslund

Vi ved, at et samarbejdsdrevet innovationsperspektiv bringer helt nye og overraskende løsninger på banen. Vi har brug for, at borgerne, politikere, embedsfolk, interesseorganisationer, frivillige foreninger og virksomheder m.fl. samler deres viden og ideer til at nytænke og udvikle.

- Vi vil et nyt udviklingsperspektiv
- Vi vil fra form til indhold
- Vi ønsker, at inddragelsen fører til innovation og kvalificerer de politiske visioner og handlinger
- Vi inddrager tidligt for at identificere problemer, formulere politik og koordinere implementering
- Vi ved, at det betyder nye og dynamiske roller for borgere, politikere og administration, og at vi sammen skal udforske de roller
- Vi får nye og helt overraskende løsninger på banen



Vi kan meget mere i fællesskab, og efter jeg er gået aktivt ind i borgerinddragelsesprocessen, føler jeg mig som en større del af byen.

Ditte Kløcker Jepsen, Albertslund



Se videoer på www.albertslund.dk/inddragelse



Foto: Lars Bahl

Borgerinddragelse skaber bedre beslutninger

13.04.2016 Af: [Lars Lønstrup](#)    [Tip redaktionen](#)

Når borgerinddragelse lykkes, får kommunale politikere og embedsmænd uvurderlig viden om det område, de skal regulere, og borgerne føler ansvar for de beslutninger, der træffes. Det siger samfundsforskeren Annika Agger.

Hvordan sikrer kommunale politikere bedre beslutninger, mere effektiv udnyttelse af skattekrone og mere engagerede og ansvarlige borgere?

Svar: Samskabelse.

Så enkelt kunne man stille regnestykket op for kommunalpolitikere, som endnu ikke har erfaringer med et af de nyeste begreber inden for borgerinddragelse.

”Når en samskabelsesproces lykkes, vil den skabe tillid og gensidighed mellem politikere og embedsmænd på den ene side og borgerne på den anden,” siger lektor og ph.d. Annika Agger, der har forsket i borgerinddragelse gennem de seneste 15 år.

”Beslutningstagerne får uvurderlig viden om det område, de skal regulere med nye regler eller praksis, og borgerne vil føle sig hørt og anerkendt i forhold til de beslutninger, der efterfølgende træffes, og som uundgåeligt vil få indflydelse på deres hverdag. Derved bliver beslutningerne forankrede og levedygtige, og deltagerne vil gå fra processen med en følelse af at have arbejdet for ’Holbæk i fællesskab’, som det hedder i en af de kommuner, der arbejder med at udvikle den kommunale service via samskabelse.”

Men vi skal ikke være naive og tro, at det er let, understreger Annika Agger.

”Oftentimes vil det være svært og bøvl, for aktørerne kommer fra vidt forskellige udgangspunkter, har forskellige mål at opfylde og forskellige hensyn at tage, samtidig med at parterne ikke er vant til denne form for

samarbejde⁷². Derfor mener jeg heller ikke, at samskabelse skal bruges til enhver tid og rulles ud over hele det kommunalpolitiske landskab.”

Samskabelse er relevant på områder med såkaldte wicked problems – som fx folkesundhed, grøn omstilling eller ungdomskriminalitet – altså problemstillinger, der ikke kan løses i én fagforvaltning alene, men kræver samspil mellem forskellige aktører, forklarer Annika Agger.

Selv har hun bl.a. forsket i kvarterløft af socialt belastede boligområder, hvor de kommunale beslutningstagere har erkendt, at for at nå målet om at gøre boligområderne attraktive for ressourcerstærke borgere er det nødvendigt at samarbejde både med dem og med de socialt udsatte borgere samt at inddrage også fagprofessionelle som socialarbejdere og arkitekter i samskabelsesprocessen.

Albertslund er foregangskommune

Som model for, hvordan kommuner kan arbejde med samskabelse, peger Agger på Albertslund, som hun for nylig publicerede en artikel om i tidsskriftet Politica.

Her står kommunalbestyrelsen bag en ny politik for borgerinddragelse, som blev forberedt i et udvalg af borgere, politikere og embedsmænd, inden politikken blev nedskrevet af kommunens embedsmænd og vedtaget i byrådssalen. Og i dag er samskabelse et redskab i kommunens politiske og forvaltningsmæssige værktøjskasse, som bruges med jævne mellemrum.

Annika Agger fulgte arbejdet i det udvalg, der forberedte den nye politik for borgerinddragelse. Dels som observatør, når udvalget mødtes, dels gennem over 20 interviews med udvalgets deltagere, som bestod af seks borgere, tre embedsmænd (herunder kommunaldirektøren) og seks politikere fra partierne i kommunalbestyrelsen (herunder den socialdemokratiske borgmester).

”Albertslund er det man i forskningsverdenen kalder en most likely case, fordi kommunen gennem mange år har satset på dialog med borgerne. Så hvis Albertslund-borgerne efter endt udvalgsarbejde ikke har oplevet at blive hørt, vil der være stor sandsynlighed for, at borgere i andre kommuner, der arbejder med samskabelse, vil have samme oplevelse,” siger Annika Agger.

Tilfredse borgere

Hendes konklusion efter at have fulgt processen i Albertslund er, at borgerne er blevet hørt, og at processen har styrket deres tillid til beslutningstagerne i kommunen. Borgernes tro på, at de selv kan præge deres kommune og forhold, der påvirker deres dagligdag, er blevet styrket, og de siger alle, at processen har øget deres motivation til at deltage i lokale projekter.

Flere borgere fremhæver, at de har fået større tillid til, at kommunen vil lytte til dem, samtidig med at de har fået en bedre forståelse af det kommunale system – herunder et andet og mere positivt syn på de kommunale politikere og embedsmænd.

”Når man sidder rundt om et bord sammen, går det op for en, at det faktisk er helt normale mennesker, der sidder her,” som en af borgerne formulerer det.

Endelig har udvalgsarbejdet givet borgerne en stærkere følelse af tilhørsforhold til kommunen. Klarest formuleret af den borger, der siger, at ”det er første gang i de 20 år jeg har boet i Albertslund, at jeg for alvor føler, at jeg hører til, og at jeg er stolt af at bo i denne kommune.”

Nye roller forbedrer dialog

Man kunne indvende, at det er jo dejligt for de seks borgere, der deltog i udvalgsarbejdet, men hvad får de 28.000 øvrige borgere i Albertslund ud af det?

Her er svaret, at de erfaringer med samskabelse, som politikere og embedsmænd gjorde under udvalgsarbejdet, fik konsekvenser for kommunens politikudvikling, allerede inden udvalget fremlagde en politik for

borgerinddragelse. Mens udvalget arbejdede, arrangerede Albertslund kommune en to dage lang visionscamp med deltagelse af i alt 50 borgere, politikere og embedsmænd, som skulle levere input til kommunens overordnede styringsdokument, kommuneplanstrategien, som alle landets kommuner skal udarbejde med fire års mellemrum. En kommuneplanstrategi indeholder de overordnede politiske pejlemærker for, hvad kommunens ansatte – lige fra pædagogen til kommunaldirektøren – skal arbejde henimod.

”Så nogle af de nye deltagelses- og samarbejdsformer mellem borgere, politikere og embedsmænd, som blev afprøvet i udvalget – fx rollespil og workshops – blev genanvendt på visionscampen med samme formål som i udvalget – nemlig at opbløde grænsen mellem deltagernes traditionelle roller og aktivere den viden, som de forskellige aktører har,” siger Annika Agger.

Erfaringen i udvalget for borgerinddragelse var, at de mange interaktive øvelser gav en velfungerende dialog, hvor især borgerne indtog en anden og mere markant rolle, end man traditionelt ser, fortæller hun. Og da både borgmesteren og kommunaldirektøren var medlemmer af udvalget, var vejen kort til at udvide udvalgets erfaringer til andre kommunale områder.

Andre konsekvenser af udvalgets arbejde er, at lignende udvalg i dag nedsættes, når Albertslund-politikerne ønsker at få borgernes perspektiv på et konkret område. Samt at udvalgsarbejdet resulterede i en overordnet politik for borgerinddragelse, som nu ligger på kommunens hjemmeside som et signal til kommunens øvrige borgere om, at politikerne ønsker at inddrage dem i politikudviklingen.

Ros og ris til samskabelse

Da embedsmændene i sin tid mødte op i udvalget med et seks sider langt udkast til en politik for borgerinddragelse, baseret på udvalgets arbejde, var der mest ros – og lidt ris – fra udvalgsmedlemmerne.

”Flere medlemmer var glade for, at politikken lægger vægt på innovation og nye samarbejdsformer i stil med dem, udvalget har brugt. Men enkelte af politikerne syntes, politikken er for overordnet, og den mest kritiske mente, at politikken manglede en understregning af, at der også kan være situationer, hvor borgerinddragelse ikke er godt,” fortæller Annika Agger.

”Det er de folkevalgte, der skal stå til ansvar, og det handler om, hvor meget indflydelse vi vil afgive,” sagde den pågældende politiker, og han udtrykte bekymring for, at borgerne kan opleve det som skindemokrati, hvis de i en samskabelsesproces tror, at de har fået en indflydelse, som de efterfølgende finder ud af, at de ikke har fået.

Koster tid og ressourcer

En anden kritisk indvending imod samskabelsesprocessen er, at hvor politikerne er valgt af borgerne i hele kommunen, repræsenterer borgerne i udvalget kun sig selv.

”Det gik op for mig, at de borgersynspunkter, der kommer frem, ikke nødvendigvis er repræsentative,” sagde en af politikerne i et efterfølgende interview – med henvisning til, at de seks deltagende borgere godt nok var udvalgt så repræsentativt som muligt i forhold til alder, køn, uddannelse og erhverv, men at der trods alt kun var 12 interesserede borgere at vælge imellem, da udvalget skulle sammensættes.

”Det er partierne, der skal sikre repræsentativiteten, for det er det, de er valgt til,” konkluderede politikereren.

Endelig er der en tredje indvending mod samskabelse, nemlig at processen koster tid og ressourcer.

”Og da mange kommunale embedsmænd er enormt pressede med bare at nå det, de skal, skal politikerne være selektive med, hvornår samskabelse er relevant, ligesom der fra ledelsesmæssigt hold skal afsættes den nødvendige tid til det,” siger Annika Agger.

Albertslunds politik for borgerinddragelse: <http://albertslund.dk/media/147891/Politik-for-borgerinddragelse.pdf>

Læs mere:

- 74
- Aagaard, P., Sørensen, E. & Torfing, J., 2014. *Samarbejdsdrevet innovation i praksis, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.*
 - Alford, J., 2009. *Engaging public sector clients. From Service Delivery to Co-production.* Houndmills, Hamps and New York, NY: Palgrave Macmillan.
 - Bason, C., 2010. *Leading public sector innovation Co-creating for a better society, The Policy Press.*
 - Sirianni, C., 2009. *Investing in democracy: Engaging citizens in collaborative governance, Brookings Inst Pressh.*

Se filmen "Hør om borgerne og kommunen".

<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/hvorfor-netvaerk/>

Resultater

Skabelse af værdi i netværk

Den offentlige sektor har en central og vigtig opgave i at bidrage til et godt, stabilt og velfungerende velfærdssamfund. Og i den henseende, er der et hav af bundlinjer, som den offentlige sektor skal arbejde med – og dermed også et utal af **værdier**, som den offentlige sektor skal fremme og forfølge i produktionen af velfærd og serviceydelser.

Når vi i Albertslund Kommune arbejder netværksbaseret er det væsentligt at vide, hvilke værdier, man i denne arbejdsform *særligt* kan fremme, således at vi som kommune og i netværkene bevidst kan arbejde med at forfølge den forskel og værdiskabelse, som vi ønsker at se.

Dette notat indeholder en oversigt over de værdier, som netværksarbejde som styre- og arbejdsform er særligt velegnet til at forfølge og fremme¹. Værdierne spiller både sammen, overlapper til dels og kan også være modstridende. En ny idé, løsning eller indsats skabt i netværk, kan potentielt fremme flere af værdierne på samme tid.

De forskellige – men delvist overlappende værdier, viser de forskellige 'bundlinjer' eller former for værdiskabelse som netværksarbejde og netværksstyring er særligt velegnet til at skabe. Men et netværksarbejdes nye idéer, løsninger eller indsatser skal ikke måles på alle bundlinjerne – der er højst sandsynligt nogle værdier der er mere vigtige at fremme end andre – eller som er mere legitime end andre at forfølge i det enkelte netværk: Er formålet med den nye idé, løsning eller indsats fx at skabe effektivitet og økonomisk sparsommelighed, eller er formålet at borgeren skal opleve øget kvalitet i velfærden? Begge dele kan potentielt frembringes fra samme netværksarbejde, men hvis vi skal måle om netværkets idéer skaber den forskel og værdi, vi ønsker at se på sigt, må vi have formålet med indsatsens værdiskabelse for øje.

Når du læser værdierne, kan du bl.a. overveje:

- Kan du i de udvalgte værdier genkende den forskel/værdi, som du og dit netværk har arbejdet mod at fremme i løbet af netværksarbejdet?
- Giver de beskrevne værdier anledning til at du tænker nyt eller anderledes om netværkets værdiskabelse og den forskel I har arbejdet med at skabe?
- Hvornår i processen ved man hvilken værdi man skal arbejde mod at fremme? – Og hvilke perspektiver/aktører er vigtige, når du/netværket skal finde ud af hvilken forskel/værdiskabelse netværksarbejdet skal gå efter?
- Er der nogle af værdierne der overrasker dig eller giver anledning til undren?

God læselyst ☺

¹ Værdierne er udarbejdet på baggrund af et litteraturstudie af offentlig værdi (public value), samskabelse og netværksstyring i forbindelse med et speciale om evaluering af værdiskabelse i samskabelsesprocesser.

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 arbejdsgange og tværgående strukturer med henblik på at koordinere internt i kommunen, så borgerne oplever helhedsorienteret velfærd i mødet med kommunen.

Effektivitet

Der kan skabes en effektiv offentlig sektor, som sikrer sparsommelighed og en omkostningsbevidst 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).

Øget oplevet kvalitet for borgeren

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

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.

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.

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.

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 af aktører med forskellig viden og kompetencer, større handlekraft i byen og i kommunen, samt hurtighed og fleksibilitet i arbejdsgange.

Balancering af interesser

Der kan skabes løsninger der i tilstrækkelig grad tilfredsstiller 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 tilfredsstiller de berørte.

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 arbejdsgange, 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 selvhjulpenhed.

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.

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.

Albertslund har i godt et år arbejdet med netværksorganisering. Ideen er at bringe borgere, erhverv og kommunens forskellige fagligheder i spil for at finde de bedste bud på forryelse. For eksempel når man vil undgå kostbare indtæggelser.

Når gamle fru Hansens blomster visner

Når SOSU-hjælperen opdager, at fru Hansen ikke længere får vandt sine blomster, så kan det være et tegn på, at fru Hansen ikke har det så godt, og at der er behov for, at en sygeplejerske ser på sagen. Det kræver, at de to fagpersoner er vant til at snakke sammen og dele deres erfaringer. Sådan er det bare ikke altid. Men

leder af netværksstrukturen Mette Horsgaard, Albertslund Kommune, bruger eksemplet, når hun skal forklare, hvordan en god

netværksstruktur kan betyde, at hjemmepæjen kan bringe de ansattes faglighed bedre i spil.

Når to faggrupper kan bruge hinandens observationer, så kan det betyde færre indlæggelser. Det kan være, man kan spare de 14.000 kroner, det koster, plus ambulance, at komme på hospitalet, og i stedet klare den med et par timers drop, siger hun.

Oplevet bedre service

Albertslund har arbejdet med

netværksorganisering i over et år, og baggrunden er en politisk erkendelse af, at videreudviklingen af velfærdssamfundet kræver løsninger, der kan række på tværs af faggrænser og organisationer. Arkitekten bag den nye organisation er kommunaldirektør Jette Runchel, og hun har været optaget af at skabe en organisation, der

selvfølgelig har en stærk faglighed og en solid økonomisk styring. Men også har et mere helhedsorienteret perspektiv.

Et stigende antal opgaver fordrer evnen til at gå ind på tværs og trække borgernes politikernes og medarbejdernes ressourcer og perspektiver ind på nye eller andre måder. Jeg tror, at der ligger meget guld i form af oplevet bedre service for borgerne og effektiv ressourceanvendelse i sprækkerne mellem faglighederne. Netværk er vores svar på, hvordan vi kan komme ind og arbejde i sprækkerne, siger Jette Runchel.

Personligt har hun hentet meget

inspiration til den nye organisationskultur hos forskeren Jody Hoffer Gitteil, som har identificeret relationernes betydning på en arbejdsplads. Eksempelvis får patienter en bedre behandling på de hospitalet, hvor faggrupperne arbejder sammen på tværs og har øje for hinandens kompetencer og opgaver. Samme princip gælder i de flyselskaber, der formår at

holde flyplanen.

Jeg har hele mit arbejdsliv været optaget af tværfaglighed og

politikkerne har sat meget fokus på mål, som er grænseoverskridende, og som ikke løses inden for en enkelt chefs område. Det gælder temær som sundhed, arbejdspladser og nye borgere til kommunen.

Kommunaldirektør Jette Runchel, Albertslund Kommune



sektoroverskridende samarbejde i bred forstand, fortæller Jette Runchel.

Ikke én sandhed

Meget apropos er det både kommunaldirektør og lederen af netværksstrukturen, der i fællesskab stiller op til interviewet om netværk.

Vi kommer ikke med én sandhed, og vi siger ikke, at alle andre skal gøre som os, men vores model

hænger sammen med, at vi i Albertslund har en tradition for at arbejde sammen, som ligger både i byens dna og i organisationen, siger Jette Runchel.

Hun nævner et konkret eksempel på et netværk omkring rådhusets forhal. Efter at borgerservice er flyttet over på biblioteket, skal forhallen have nyt liv, og i den indledende fase er der skabt et netværk, som skal bidrage med andre vinkler og tanker i stedet

De kompetencer og erfaringer, vi hver især kan byde ind med, er vigtigere, end hvor vi er placeret i hierarkiet, siger Jette Runchel.

”

Man kan have ud-dannet 200 innovatører, og så sker der alligevel ikke noget. For der skal være nogen til at skubbe på.

Leider af netværksstrukturen Mette Horsgaard

for blot at nedsette et helt traditionelt projekt med de sædvanlige aktører. Der er blandt andet en idé i spil om at gøre hallen til et loungeområde, som de unge på kollegiet kan bruge om aftenen.

13 netværk i gang

Udover leder af netværksstrukturen Mette Horsgaard er der uddannet 26 netværksledere, som har til opgave at holde gang i læringsnetværk, innovationsnetværk og velfærdsnetværk. Og der har været kamp om pladserne på netværksuddannelsen og stor efterspørgsel på en ny runde. Foreløbig har 13 netværk været i gang. Det handler om et andet mind-set og om en kulturrendring og en anderledes måde at arbejde med faglighed. Vi vil have 3.000 mennesker i kommunen til at arbejde sammen, få andre perspektiver og blive nygerrige og sætte deres faglighed i spil, siger Mette Horsgaard.

Mette Horsgaard får blandt andet adgang til at deltage i møder rundt om i organisationen og selv sætte dagsordenpunkter på. Rent organisatorisk er hun placeret, så hun har en stipleet linje til kommunaldirektøren.

Mette kan gå ud og prikke til folk alle steder i organisationen, og vi har lavet ophængt til mig for at give netværksstrukturen styrke.

Hvis der er stopklodser, og Mette oplever barrierer af den ene eller anden grund, vil vi bære udfor-



dringerne ind i den hierarkiske organisation, siger Jette Runchel. Mette Horsgaard har ikke tænkt sig at bruge Jette Runchel som "busemand" i organisationen.

– Som netværksstruktur er vi koblet og refererer til Jette, men linjen er stippet, og det skal vi finde ud af, hvad vi mener med. Det handler blandt andet om ikke at falde i den der grøft, hvor jeg bliver opfattet som ledelsens spion.

Respekt og ydmyghed

Som leder af netværksstrukturen afløser Mette Horsgaard netværksdirektør Tordis Vilidur, der helt efter planen går på pension.

Vilidur har som ansvarlig for sygeforsværsindsatsen i forvejen haft en god ballast i sin erfaring med at arbejde på tværs i kommunen.

Og Jette Runchel er klar over, at man ikke kan sætte en hvilken som helst person til at lede netværksstrukturen.

– Det kræver en fin balance af respekt og ydmyghed over for, at andre kan være optagede af andre dagsordener. Men det kræver også en vedholdende insisteren på, at vi skal noget andet og en insisteren på, hvad det andet kan være, indskyder Jette Runchel.

Som ny leder af netværksstrukturen har Mette Horsgaard en

ballast i sine mange år som udviklingskonsulent i kommunen.

– Jeg har grundlæggende en kæmperespekt for folks faglighed samtidig med, at jeg kan være i en relation med dem, som gør, at de tør noget andet, og det er med til at give os nogle muligheder.

Jette Runchel oplever en stor parathed hos medarbejderne, og hun oplever, at ledere på andre niveauer i organisationen efterspørger nye veje til at komme videre. Og de holder samtidig øje med, om ledelsen nu også selv efterlever sine idéer.

– De holder øje med, om direkt-

Mette Horsgaard (tv.) er leder af netværksstrukturen i Albertslund Kommune og refererer til kommunaldirektør Jette Runchel (th.).

tionen og cheferne arbejder netværksbaseret, så vores adfærd er rigtig vigtig, siger Jette Runchel.

Cheferne melder sig ind

Hendes andel i at skabe fundamenteret for en vellykket netværksstruktur ligger blandt andet i at arbejde med relationer for de 13 i direktør- og chefgruppen.

– Jeg arbejder på at få dem til at trække på samme hammel og få dem til at melde sig ind i projektet og skabe nærhed, tillid og fælles målsætninger, så vi også kan tage de svære drøftelser sammen.

Møderne er gået fra at være præget af envejskommunikation, hvor direktørerne fyldte meget, til at give plads for, at alle kommer på banen. Gruppen har desuden arbejdet med lederspejl for at kende hinandens styrker og svagheder bedre, og det er der kommet konkrete træningsplaner ud af.

– Det er chefgruppen, der har været ude og interviewe de fem personer, som har et tæt samarbejde med den enkelte direktør eller chef. Alt er blevet skrevet ned, og vi har siddet med ansigter mod væggen og hørt, hvad der er blevet sagt om os. Det kræver en enorm tillid, og det er fantastisk, at cheferne har meldt sig ind, siger Jette Runchel. /

BØRN & UNICE

GØR EN GOD SKOLE BEDRE!

Som kommunernes forstrukne læringspartner vil vi i COK understøtte ledere og medarbejdere i at arbejde konstruktivt og målrettet med at implementere folkeskoleloven og øge elevernes læring og trivsel.

For at kunne understøtte processen, hvor reformen bliver til dagligdag på jeres skole, har vi – i tæt dialog med landets skoleledelser og kommuner – udviklet en række tilbud, der vægter aktionslæring og elevcentreret ledelse, og som skaber en tydelig, rød tråd mellem reformens elementer og jeres hverdag.

Teamkoordinatør i folkeskolen
Som teamkoordinatør skal du kunne navigere i et rum, hvor du både er kollega og har en lederfunktion i teamet. Bliv klædt på til at understøtte og inspirere kolleger og ledelse i skolens indsats for at øge elevernes læring og trivsel.

Læs mere om forløbene her www.cok.dk/skole.

Det betyder, at I som deltagere får mulighed for at arbejde med jeres egen lokale praksis med fokus på de reformspecifikke elementer, der er nødvendige for netop jeres fremtidige ledelsesafbejle.

Nudenfor kan I se eksempler på forløb, I kan hente hjem i egen organisation, og som kan tilpasses jeres behov og udfordringer. Vi udvikler også skræddersyede forløb i et tæt samarbejde med den enkelte skole eller kommune.

Konsulentuddannelse rettet mod skoleområdet
En særlig tilrettelagt kompetencegivende konsulentuddannelse for dig, som arbejder med udviklingsopgaver på skoleområdet. Du får kompetencer til at planlægges, gennemføre, facilitere samt løbende evaluere skoleudviklings- og forandringsprojekter og -processer.

Om netværk i Albertslund 2016

Initiativer, proces og det vi forfølger



Forord

Jeg bliver faktisk ret begejstret, når jeg får sådan et samlet blik på, hvad vi har haft gang i vores mange netværk. Det er et øjebliksbillede – og i skrivende stund er nye netværk i gang med at teste eller afslutte. Organisationen er hele tiden i bevægelse, og det er både dejligt og energifyldt.

I Albertslund har vi skabt en model for at arbejde netværksbaseret. Det har vi gjort af flere grunde.

Det første er, at vi søger efter nye svar på nogle af alle de komplekse problemer, som vi står overfor – de wicked problems. Det er problemer eller udfordringer, som typisk ikke kan løses i én enhed eller af én faglighed, men som fordrer, at vi rækker ud og inddrager ideer og perspektiver fra både borgere og andre fagpersoner eller virksomheder, for at se problemet anderledes og finde nogle nye måder at løse opgaven på. Helst så den både løses bedre og billigere.

Det andet er, at vi har brug for innovative kompetencer i organisationen både generelt og i det konkrete. Forandringsvinde blæser over os hele tiden, og vi har brug for at kunne omstille og tænke nyt. Det er både i de små hverdagsopgaver og i de store udviklingstræk, når vi skal skabe en dynamisk og spændende grøn og børnevenlig by. Derfor har vi brug for en tilgang til opgaverne og hinanden, hvor vi hver for sig og i fællesskab har en parathed til at agere åbent og nytænkende. Den netværksbaserede tilgang er med til at skabe den kultur på tværs af organisationen og åbne os for at se de ressourcer, som vi kan finde blandt os selv, vores samarbejdspartnere og hos borgerne.

Det tredje er, at vi har brug for engagerede og dygtige medarbejdere og borgere som gerne vil involvere sig og deltage i fællesskabet. Med netværk skaber vi nye relationer, vi åbner os mod omverdenen og skaber motivation og nærhed. Vi gør det sjovt og vedkommende at deltage, fordi det giver mening at bidrage til de emner vi sætter på dagsordenen i netværk, og det giver trivsel.

For mig er der ikke tvivl om, at vi i alle kommuner har brug for initiativer og tiltag, som hjælper os til at løse de opgaver, som lander i sprækkerne mellem faglighederne, mellem afdelingerne, mellem os og borgerne, mellem os og samarbejdspartnere. Vi skal kunne løfte det tværgående træk, så vi skaber helhedsorienterede løsninger, for kun ad den vej kan vi gøre det både bedre og billigere og mere målrettet til den enkelte borger eller borgergruppes behov. Vi skal evne at kigge hele vejen rundt, når vi udvikler løsninger i det der går på tværs, og det kræver mod til at invitere andre ind i rum, hvor ingen på forhånd sidder med svarene. For os er det en vej til at finde nye svar.

God læselyst!

Kommunaldirektør Jette Runchel

Indhold

Styrket skole-hjem-samarbejde	1
Materialegården – forstærket ungeindsats.....	3
Styrke det frivillige arbejde for udsatte børn og familier.....	5
Fremme antallet af børn der er motorisk alderssvarende	7
Styrkelse af de unge til at vælge et liv uden stoffer	9
Helhedsorienteret borgerservice inden for ældreplejen.....	11
Udvikling af erhvervsservice	13
Mindre tid på papirarbejde – mere tid på borgeren.....	15
Borgerens optimale møde med borgerservice.....	17
Morbærhaven	19
Urban Farming i Albertslund	21
Bo i Albertslund.....	23
Ødelagte Chromebooks i skolerne	25

Styrket skole-hjem-samarbejde

Hvordan gjorde vi?

For at skabe et bedre samspil mellem forældre og skole, samarbejdede forældre, lærere, pædagoger, medlemmer af skolebestyrelsen, indskolingsleder, speciale- og Ph.d.-studerende og interesseorganisationen "Brug folkeskolen".

Netværket udarbejdede otte tiltag til forbedring af samarbejdet, blandt andet en kommunikationsstrategi, der skal skabe tydelige og meningsfulde rammer. Det indebærer nytænkning af forældremøder der opfordrer til øget deltagelse, og en ny form for skole-hjem-samtaler baseret på dialog og klare rammer. Forældrene inviteres indenfor, så de kan blive en større del af hverdagen på skolen.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at de nye tiltag kan udbygge samarbejdet mellem forældre og institutioner, som vi kan være fælles om. Nytænkningen af samarbejdet giver muligheder for en bedre relation mellem forældre og skole, hvor værdi og mening kan skabes ud fra klare rammer og dialog om gensidige forventninger.

Vi ønsker, at initiativerne skal bidrage til et stærkt og nysgerrigt fællesskab, hvor vi sammen kan danne gode forudsætninger for børn i Albertslund.

Der var meget mere debat, end der plejer at være. Forældre, som normalt ikke siger noget, var pludselig også med, og på mødet lavede vi en plan for, hvordan vi kan styrke det sociale fællesskab i klassen
 - Vicky, forælder til pige i 3. g på Herstedøsterskole

Netværk i Albertslund

Skole-hjem-samarbejde skal give mening

Livlig diskussion, stort fremmøde og handlekraft - sådan kan man bedst beskrive de nye forældremøder på Herstedøster Skole.

Opskriften er simpel: forældre og lærere er fælles om at planlægge og gennemføre forældremøder, og forandringen er til at tage og føle på

De nye forældremøder er et ud af flere tiltag, som skal styrke skole-hjem-samarbejdet. Det har allerede forbedret fællesskabet, forældrenes ejerskab og øget følelsen af meningsfuldt samarbejde. Det er vigtigt, fordi et stærkt skole-hjem-samarbejde er et fundament for et godt skoleliv

Materialegården – forstærket ungeindsats

Hvordan gjorde vi?

Med et ønske om bedre at kunne hjælpe unge på Materialegården i deres forløb, samarbejdede afdelingsleder, gartner, mentor og bruger på Materialegården, en virksomhedskonsulent, en socialrådgiver, støttekontaktkorpset i Socialpsykiatrien, leder af jobcenteret og en integrationskonsulent.

I netværket fik de forskellige faggrupper indsigt i hinandens arbejdsområder og kompetencer, og nu er der skabt nye procedurer og arbejdsgange for at styrke samarbejdet mellem jobcenteret og Materialegården. Der er skabt overskuelighed over handlemuligheder og kontakt til hjælpeinstanser, og der er etableret en arbejdsgang hvor én medarbejder samler og koordinerer kontakten mellem de unge og blandt andet jobcenteret.

Hvad forfølger vi?

Vi ønsker at fremme de unges trivsel og udvikling, og at give dem den hjælp og vejledning de har brug for på vejen mod uddannelse, læreplads eller job.

Vi tror på, at de nye forudsætninger for kontakten mellem de unge og kommunen kan skabe nye relationer, og at det øgede samarbejde og overskueligheden kan være med til at sikre, at de unge på Materialegården får et helhedsorienteret og koordineret forløb. Med initiativerne er der skabt muligheder for at understøtte, at flere unge kommer i uddannelse, læreplads eller job efter endt forløb.

Netværk i Albertslund Skaber sammenhæng i ungeindsatsen

Kender du Materialegården? Materialegården servicerer blandt andet kommunens grønne områder og institutioner. Men de hjælper også unge med praktik, job og uddannelse. De ansatte har oplevet unge med misbrug, psykiske lidelser og manglende fremmøde. De har haft brug for støtte til at hjælpe den enkelte unge, men ikke vidst hvor den fandtes.

I dag har Materialegården blandt andet en hotline til psykiatrikoordinatoren, samt et netværk, de kan indkalde, når de skal lægge en handleplan for de unge.

Takket være netværket har Materialegården fået nye samarbejdsrelationer – som giver de ansatte forudsætninger for at hjælpe den unge bedst muligt.



Jeg er jo bare mig og har det her job som mentor. Jeg har stået med unge som har haft problemer, hvor jeg ikke har vidst, hvor jeg kunne gå hen. Nu kan jeg gå lige ind og få kontakt til en psykolog eller andre, og det er en kæmpe hjælp, ikke at stå alene
- Carina Egede, Mentor på Materialegården

Styrke det frivillige arbejde for udsatte børn og familier

Hvordan gjorde vi?

Netværket arbejdede ud fra et ønske om at iværksætte initiativer, hvor kommunen og de frivillige organisationer i samspil kan skabe nye muligheder for at støtte udsatte familier. I netværket var opstandelseskirken, foreningen "Bydelsmødre i Albertslund", Røde Kors' familiearbejde, Landsforeningen for voldsramte kvinder, Red Barnet, Tyrkisk Kulturforening, borgerrådgiver fra ABC og leder af Hedemarkens bibliotek.

I netværket blev der bygget bro mellem de frivillige og skabt overblik over deres tilbud til familierne. Nu er der etableret en Facebookside, og der er arbejdet på at udvide kendskabet til siden gennem uddeling af visitkort og oplysning til kommunens ansatte.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at initiativet kan være med til at sikre, at de frivillige organisationers kompetencer og tilbud bliver koordineret på tværs og målrettet de familier, der har brug for dem. Siden kan fungere som en platform for mere effektive arbejdsprocesser og give overskuelighed over samlingen af tilbud, med muligheden for at facilitere kommunikation og skabe nye relationer mellem frivillige foreninger og familier.

Vi ønsker, at styrke samarbejdet mellem udsatte familier, byens foreninger og kommunale faggrupper.

Alberstlund Boligsociale Center skrev på facebook, at de havde ledige pladser på en familieferie. Straks tog jeg fat i den familie, som havde brug for en ferie, og de kom afsted
 - Nina Gustavussen,
 sognediakon i Opstandelseskirken



Netværk i Albertslund gør en forskel for børn og familier

Ved at bringe kommunen og frivillige organisationer sammen er der skabt en ny samarbejdsplatform, som styrker arbejdet med børn og familier i Albertslund.

På facebook siden "Familieliv i Albertslund" samles alle frivillige tilbud nu til Albertslunds børn og familier.

*Det kan lyde banalt – men er faktisk genialt!
 Det nye samarbejde giver bedre forudsætninger for at tilbyde familier det tilbud, der passer bedst til dem.
 Uden netværket var familien ikke kommet på ferie.*

Fremme antallet af børn der er motorisk alderssvarende

Hvordan gjorde vi?

I netværket arbejdede en sundhedsplejerske og fysioterapeuter, forældre, pædagoger, PPR, en arkitekt og medarbejdere indenfor kultur, musik og sundhed, sammen for at fremme antallet af børn der er motorisk alderssvarende når de starter i skole.

Med et ønske om i højere grad at gøre forældre til medproducenter i børnenes udvikling og styrke pædagogers faglighed i arbejdet med motorisk udvikling, blev der udviklet og afholdt et undervisningsforløb for både forældre og pædagoger. Nu arbejdes der på at udbrede undervisningsforløbet i kommunens øvrige institutioner, og muligvis vil der komme et bevægelseslaboratorium som motorikfremmende legeområde.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at de nye initiativer kan understøtte og fremme børns trivsel, deres udvikling og deres sundhed. Det skyldes, at initiativerne medvirker til at lette overgange i barnets liv og sikre at børn der starter i skole er motorisk alderssvarende, så de har de motoriske kompetencer til at indgå i skolens aktiviteter og undervisning.

Samarbejdet mellem kommunens institutioner, det sundhedsfaglige personale og forældre har givet kompetencer og skabt rammer der muliggør at motorisk udvikling bliver en naturlig del af børnenes hverdag.

Det er et super initiativ. Min datter er altid ude at lege, når jeg henter hende og sidder aldrig med en iPad.

- Karina, forælder til barn i Troldehøj



Netværk i Albertslund

Styrker motorikken

Det kan være svært at holde rigtigt på blyanten, lege fange uden at falde og tage sit eget overtøj på, når man er et vuggestue - eller børnehavebarn - men det er godt at kunne inden skolestart.

Derfor har Børnehuset Troldehøj, forældrene, en sundhedsplejerske og en fysioterapeut startet et samarbejde om at udvikle børnenes motorik gennem leg og bevægelse.

Takket være netværket er der fokus på motorisk udvikling - både derhjemme og i institutionen.

Styrkelse af de unge til at vælge et liv uden stoffer

Hvordan gjorde vi?

Netværket arbejdede ud fra et ønske om at undersøge, hvordan unge kan styrkes til at træffe valg, når de oplever problemer. I netværket var socialrådgiver fra klubadministrationen, en sagsbehandler, klub- og skoleledere, lærere, mentor i Ungeenheden, forebyggelseskonsulent, en familieterapeut og koordinatorene for kriminalpræventiv enhed, gadeteamet og Stofrådgivningen.

I netværket blev det klart, at der er et stort behov for vidensdeling på området. Nu inviteres klubområdet med på rådsmøder i skolerne, så der skabes et helhedsorienteret blik på den unge, og klubbernes kompetencer og faciliteter kommer i spil, når de unge har brug for hjælp.

Hvad forfølger vi?

For at skabe gode relationer til de unge, vil misbrugsvejledere fremover få en synlig tilstedeværelse i klubberne. Vi ønsker at fremme de unges kompetencer til at træffe valg, der kan styrke deres trivsel og fremadrettede muligheder for uddannelse og job.

Vi tror på, at koordination på tværs og vidensdelingen mellem klubberne, skolerne og misbrugsvejledere kan give effektive arbejdsgange og sikre, at unge med problemer får hurtig og fleksibel hjælp til at komme videre.



Ikke alle udfordringer kan løses i skolen. Når vi har klubberne med, får vi en bredere forståelse for barnet og den unge og får flere løsningsmuligheder.
- Lone Gundestrup, afdelingsleder for udskolingen på Herstedvester Skole

Netværk i Albertslund

Skaber sammenhæng mellem skole, hjem og fritid

Der kan være stor forskel på, hvordan skolen og fritids- eller ungdomsklubben oplever børn og unge. Så det giver rigtig god mening, at klubber og skoler hjælper hinanden, når de oplever børn og unge med udfordringer.

Derfor inviteres klubpædagogerne nu med på skolernes råds- møder om børn, der oplever faglige, sociale eller personlige udfordringer. Sammen med forældre og andre fagfolk kan de skabe en helhedsorienteret tilgang og sørge for, at børn og unge får den støtte, de har brug for – om det så er i hjemmet, skolen eller klubben.

Helhedsorienteret borgerservice inden for ældreplejen

Hvordan gjorde vi?


I netværket arbejdede ledere og medarbejdere inden for hjemmeplejen, sundhedsområdet og myndighedsenheden, pårørende, Ældrerådet, og en interessent fra handicapområdet sammen om at sikre den rehabiliterende indsats og skabe helhedsorienteret og koordineret velfærd for borgerne.

I netværket blev det klart, at kommunens afdelinger har forskellige målsætninger for den enkelte borger, som ikke altid forfølger det samme. Det blev derfor besluttet, at der skal koordineres mere internt i kommunen, så borgeren oplever helhed og sammenhæng i forløbet. Derfor skal medarbejdere b.la. på et uddannelsesforløb, der skal skabe fokus på at se ud over egen funktion og etablere et fælles sprog, der kan lette overlevering og sikre koordinering.

Hvad forfølger vi?

De ændrede arbejdsgange betyder, at en forløbskoordinator følger borgeren i hele deres forløb, og alle arbejder mod samme mål på tværs af afdelinger. Vi tror på, at de nye arbejdsgange kan sikre, at borgerne får netop den hjælp de har brug for, når de har brug for det.

Vi ønsker, at de nye løsninger skal skabe øget kvalitet i borgernes møde med kommunen, og at den ændrede struktur i sammenspil med medarbejdernes nye kompetencer kan sikre effektivitet i arbejdsgangene – til fordel for både borgere og medarbejdere.



*I dagcentret kan jeg sludre, drikke kaffe
og strikke sammen med de andre.
Jeg glæder mig til at komme derhen igen.
- Else, 87 år*

Netværk i Albertslund Skaber livskvalitet

Else ringede til kommunen for at få en rollator, men det stod hurtigt klart, at Else også var ensom. Derfor arrangerede kommunens medarbejdere, at Else ikke kun fik sin rollator, men også følgeskab til nye fællesskaber i kommunens dagcenter.

Det kræver samarbejde og overblik at se sammenhæng mellem gangbesvær og ensomhed og handle på begge dele på én gang.

Derfor er ældreområdet nu organiseret på en helt ny måde, og 450 medarbejdere uddannes i at sikre helhedsorienterede forløb for kommunens ældre.

Udvikling af erhvervsservice

Hvordan gjorde vi?

Med et ønske om at yde en god erhvervsservice og målrette kommunikation til virksomheder, samledes de afdelinger der er i direkte dialog med virksomhederne. I netværket var byggesagsbehandlere, beredskabet, erhvervsafdelingen, miljø, vej og park, samt virksomhedskonsulenter fra jobcenteret.

I netværket blev de blandt andet opmærksomme på, at virksomhederne er i kontakt med mange forskellige aktører fra kommunen, og at der var behov for, at de aktører kendte til hinanden for at fremstå og arbejde som én kommune. Ligeledes er der implementeret en tværgående taskforce der træder i kraft, når der modtages henvendelser fra potentielle virksomheder som vil etablere sig i Albertslund.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at vi ved at øge koordinationen og det tværfaglige samarbejde, kan sikre effektivitet i forløbet og yde en god service for virksomhederne. Vi mener, at taskforcen giver muligheden for at skabe sammenhæng i kontakten til virksomhederne med klar kommunikation og en helhedsorienteret tilgang.

Vi ønsker at udvikle gode relationer til virksomhederne, skabe optimale rammer og gøre Albertslund til en attraktiv by at drive virksomhed i.

Vi er en miljøbevidst virksomhed, og det er derfor vigtigt for os at gøre tingene rigtigt. Så det var godt at få styr på det hele på én gang – hurtigt, let og praktisk

*Jesper Høegh,
Økonomidirektør i RACELL*



Netværk i Albertslund

Hjælper byens virksomheder godt i gang

Der er meget man skal sætte sig ind i, når man skal flytte eller opstarte en virksomhed. Det tager både tid og ressourcer fra det vigtige; at udvikle en god virksomhed i byen.

Derfor har vi skruet op for samarbejdet. Når en ny virksomhed kommer til Albertslund, træder en tværgående taskforce sammen og sikrer god og koordineret service tilpasset virksomhedens behov.

Det gjorde det let og overskueligt for solcellevirksomheden RACELL at flytte til Albertslund Kommune.

Mindre tid på papirarbejde – mere tid på borgeren

Hvordan gjorde vi?

Med et ønske om at skabe værdi for borgeren, ved at flytte ressourcer fra det administrative arbejde hjem til borgeren, samarbejdede visitatorer, en omsorgssystemkonsulent, distriktsledere inden for sundhed, omsorg og pleje, it-medarbejdere, en jurist og to ældre borgere.

I netværket blev det besluttet, at der skal være nye arbejdsgange for visitatorerne, hvor de med bærbare computere kan udføre arbejdet hjemme hos borgerne, når netværksdækningen i byen bliver bedre, og der er fremtidige planer om et nyt telefonsystem.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at de ændrede arbejdsgange betyder bedre forudsætninger for den borgernære velfærd. Der er skabt et nyt grundlag for relationen mellem de ældre og visitatorerne, hvor de får mere tid sammen og i fællesskab kan komme frem til, hvordan de ældres ønsker og behov kan gøres til handlinger.

Vi tror på, at de nye fleksible løsninger kan føre til øget effektivitet, oplevet kvalitet for borgerne og en mere helhedsorienteret og koordineret velfærd for den enkelte.

Netværk i Albertslund

Involverer og giver mere tid til de ældre

Nu skal du høre, hvordan de i visitationen kan bruge mere tid på den gode relation med borgerne og mindre tid på papirarbejde.

Det er faktisk ret simpelt - det kan de ved at skrive journal sammen med borgerne i deres eget hjem. Samtidig får de ældre borgere mere ansvar og indflydelse.

Kan du se det for dig? Visitatorerne har de bærbare med ud til Agnes, Gunnar og Fatima i stedet for at skrive journalen på kontoret. Det arbejdes der mod på grund af netværket "Mindre tid på papirarbejde - mere tid på borgerne".



Borgerne kan se, at det de siger og oplever, også er det, der bliver skrevet ned. Så kan de sige 'ja' eller 'nej', eller om der er noget, de vil have tilføjet. De oplever, at det de siger, er noget værd for os, og at der bliver handlet på det
 - Mia Binderup,
 visitator og faglig koordinator

Borgerens optimale møde med borgerservice

Hvordan gjorde vi?

Netværket arbejdede for at øge gennemsækeligheden for borgere, når de skal henvende sig til borgerservice. I netværket var en konsulent og sagsbehandlere fra Borger- og Ydelsescenter, biblioteksmedarbejdere, leder i Vagten, en borgerrådgiver, konsulenter for digitalisering, en frivillig IT-hjælper og andre borgere.

Nu udvikles og testes borgermapper ud fra konkrete temaer, der giver et komplet overblik over, hvad man skal være opmærksom på, hvilke muligheder man har, og hvordan man kan søge hjælp, når man f.eks. bruger hjemmesiden borger.dk.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at borgermapperne kan forbedre borgernes møde med kommunen, når de henvender sig til borgerservice, og øge borgernes oplevelse af kvalitet. De nye selvbetjeningsløsninger kan fungere som en udvikling af kommunens tilbud, der flytter vejledningen med hjem til borgeren.

Vi ønsker, at initiativet skal skabe en øget gennemsækelighed for borgerne i mødet med Borgerservice, skabe sammenhæng og sikre helhedsorienteret og koordineret velfærd.



Netværk i Albertslund Hjælper dig med at hjælpe dig selv

Har du prøvet at melde flytning på nettet? Var du i tvivl, om der var noget du havde glemt eller måske gjort forkert?

Med de nye "borgermapper" som uddeles i borgerservice, sættes der en stopper for den forvirring, der kan være i forbindelse med selvbetjeningsløsninger ved f.eks. flytning. Mapperne giver dig et hurtigt overblik over dine muligheder og rettigheder, og hvor du kan få hjælp. Nu bliver det overskueligt for både erfarne og uerfarne computerbrugere at "gøre det selv" på nettet.

Morbærhaven

Hvordan gjorde vi?

Med et ønske om at udvikle Morbærhaven og indfri store, men uudnyttede potentialer i området, samarbejdede byplanlæggere, medarbejdere fra job-, borger- og ydelsescentrene, socialrådgivere, konsulenter fra kultur, forebyggelse og erhverv, administratorer for kollegie- og ungdomsboliger og beboere i Morbærhaven.

I netværket blev der skabt nye relationer mellem både kommunen og beboere i Morbærhaven. Ved gensidig kendskab til omgivelser og ressourcer i Morbærhaven har de ansatte i kommunen og Morbærhaven har fået et nyt syn på deres faglighed. Unge beboere med ønske om et fritidsjob har indgået et samarbejde om lektiehjælp med en lokal folkeskole.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at idékataloget med forslag til nye borgerdrevne initiativer med understøttelse fra kommunen, kan skabe mulighederne for, at beboerne kan mødes og være sammen om at løfte de gode initiativer og dermed styrke det lokale fællesskab. De nye initiativer kan også være med til at ændre omgivelserne og danne rammerne for et grønnere og mere bæredygtigt område der giver anledning til nye fælles aktiviteter og samvær.

Vi ønsker at understøtte initiativerne til, at Morbærhaven som område opfordrer til deltagelse, medborgerskab og fællesskab på tværs af aldre, kultur og sociale skel.

Nu har vi en masse ideer og relationer til kommunen, så nu kan vi lave andre ting, end det vi ellers har gjort. Det kan få flere til at være aktive i fællesskabet i Morbærhaven. Det synes jeg er rigtig godt, for morbærhaven er for alle.

- Beboer i Morbærhaven

Netværk i Albertslund Skaber nye initiativer i Morbærhaven

Morbærhavens beboere så mange potentialer for udvikling af boligområdet. Kommunen ville gerne hjælpe med realiseringen og åbne området op til resten af byen. Ved at knytte stærke relationer blev der skabt nye initiativer i Morbærhaven.

Fællesspisning, lektiehjælp på naboskolen og en selvforsynende byhave - er blot nogle af de 24 konkrete aktiviteter, beboerne nu samarbejder med kommunen, boligselskabet og foreningslivet om. Netværket har pustet liv i nye drømme for et bedre Morbærhaven.

Urban Farming i Albertslund

Hvordan gjorde vi?

For at finde ud af hvordan Albertslund Kommune kan gøres til et laboratorium for urban farming, har vi samarbejdet med vidensinstitutioner, virksomheder og organisationer. Med henblik på at danne viden og skabe handlingsmuligheder samarbejdede vi bl.a. med COOP, direktør og miljøchef i Seges, Gate 21, Københavns Universitet, DTU, Boligselskaber og Agendacentret Albertslund.

Hver især har de bidraget med viden og forskning om miljø, landbrug, fødevarer, byudvikling, bæredygtighed, grøn vækst og teknologiske løsninger. Den viden blev sat i spil, da Albertslund Kommune som den første i landet skabte en strategi for urban farming.

Hvad forfølger vi?

Vi tror på, at vi sammen kan skabe et endnu grønnere og bæredygtigt Albertslund, og derfor vil vi motivere og samarbejde med virksomheder, universiteter, institutioner, borgere og alle andre, der vil være med til aktivt at tage del i at skabe nye muligheder.

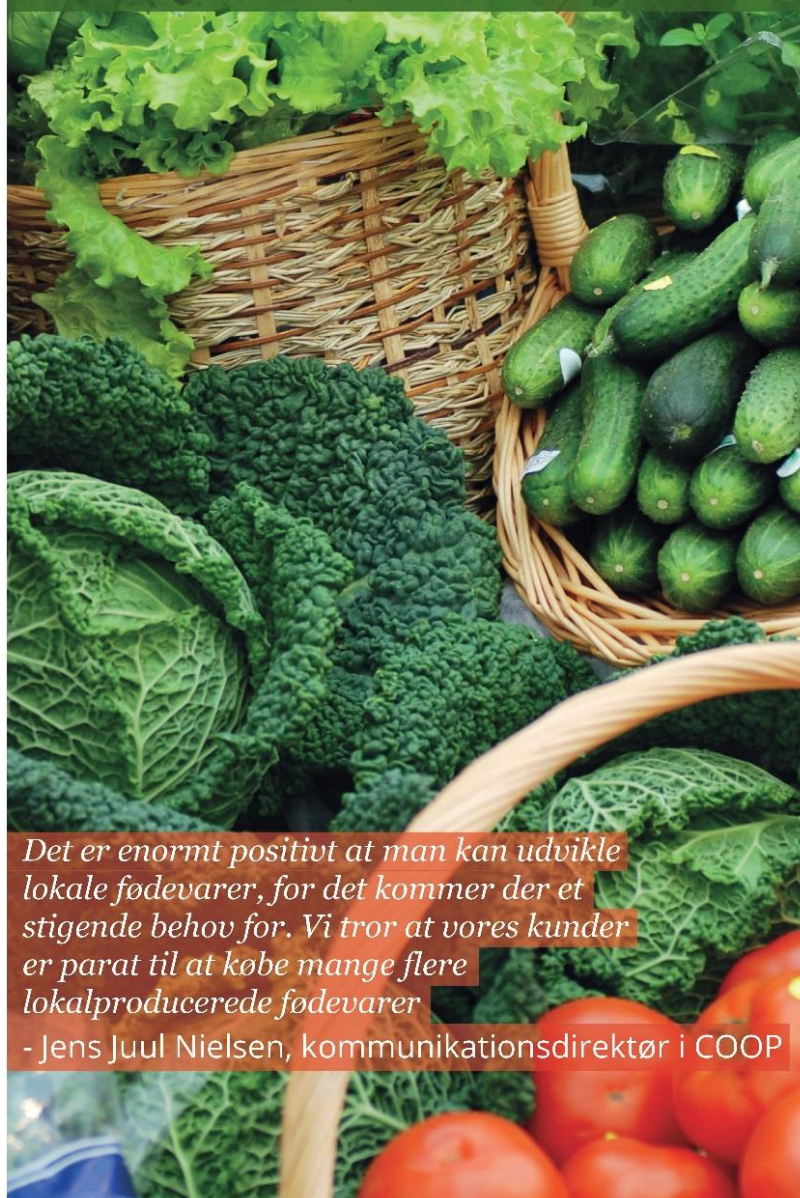
Vi vil gå foran for at finde løsninger på udfordringerne for miljø og fødevarer. Vi ønsker derfor at understøtte læring, udvikling og drift af innovative og grønne initiativer, så der kan dyrkes og produceres bæredygtige og økologiske fødevarer i byen, etableres bæredygtige løsninger for miljøet og skabes dyrkningsfællesskaber i byen.

Netværk i Albertslund

La' byen gro

Kan man have landbrug midt i byen? Kan man dyrke afgrøder på byens tage og vægge? Eller puste nyt grønt liv i gamle industribygninger og bruge dem til produktion af bæredygtige fødevarer? Svaret er ja!

Albertslund har i mange år gået forrest på miljøområdet. Nu går vi som landets første kommune aktivt ind i urban farming – produktion af fødevarer i byen. Byen er allerede i fuld gang. I samarbejde med borgere, virksomheder, universiteter og andre skal vi skabe fremtidens lokale, bæredygtige fødevarerproduktion.



Det er enormt positivt at man kan udvikle lokale fødevarer, for det kommer der et stigende behov for. Vi tror at vores kunder er parat til at købe mange flere lokalproducerede fødevarer

- Jens Juul Nielsen, kommunikationsdirektør i COOP

Bo i Albertslund

Hvordan gjorde vi?

For at finde ud af hvad der gør Albertslund til en god by at bo i og få flere børnefamilier som tilflyttere, samarbejdede konsulenter indenfor kommunikation, kultur, integration, erhverv, forebyggelse og musik, en byplanlægger, en arkitekt og ledere på Forbrændingen og fra Billedskolen.

Med et ønske om at se Albertslund fra borgernes perspektiv, har borgerne sat ord på byen, deres valg, ønsker og behov. Ud fra den viden udviklede netværket idéer til at skabe mobilitet i byen på tværs af alder og områder, skabe en klar profilering af Albertslund og øge bydelsidentiteterne.

Hvad forfølger vi?

Borgernes perspektiver og viden om bl.a. boligmarkedet i Albertslund har ført til, at netværket har udviklet initiativer som udsmykninger rundt omkring i byen, og der er nu oprettet en selvstændig hjemmeside med vigtige informationer til borgere og tilflyttere.

Vi tror på, at samarbejdet om at skabe byen mellem beboere og kommunen, kan styrke det fælles liv, skabe aktivt medborgerskab og udvikle en by med plads til alle, i grønne omgivelser. Det skal gøre Albertslund til en endnu bedre by at bo i og flytte til. Der arbejdes nu videre på at udvikle Albertslunds profil, nye muligheder for boformer og hvordan der kan skabes endnu mere liv i byen.

Udover bofællesskabet flyttede vi herud, for at komme til en kommune, som havde fokus på børnene. Det har haft stor betydning for os, at komme ud til nogle grønne områder, hvor vores børn kan trives.
 - Claus fra bofællesskabet Langeeng.



Netværk i Albertslund Giver retning til byudviklingen

Ved du hvad, der giver folk lyst til at flytte til og bo i Albertslund? Vores boformer som tilbyder et alternativ til ligusterhækken. Et liv i byen hvor naturen banker på døren og et bilfrit stisystem med plads til støttehjul og cykelhjelm.

I netværket "Bo i Albertslund" skabes der viden om, hvad der tiltrækker nye familier til byen og skaber værdi for dem, der allerede bor her. Den viden bliver brugt til at arbejde med vores profilering og udvikling af den grønne by for børnene og fællesskabet.

Ødelagte Chromebooks i skolerne

Hvordan gjorde vi?

I netværket samarbejdede en forsikrings- og risikorådgiver, en lærer fra Herstedøster skole, IT-medarbejder og teknisk serviceleder fra Egelundsskolen, samt firmaerne Lenovo Denmark og Bravo, for at begrænse problemer med hæværk.

Netværket iværksatte et samarbejde mellem kommunen, folkeskoler og produktionsskolen GAP, om reparation af ødelagte Chromebooks. Der blev videre arbejdet med idéer om et tværfagligt undervisningsforløb om konsekvenser af hæværk.

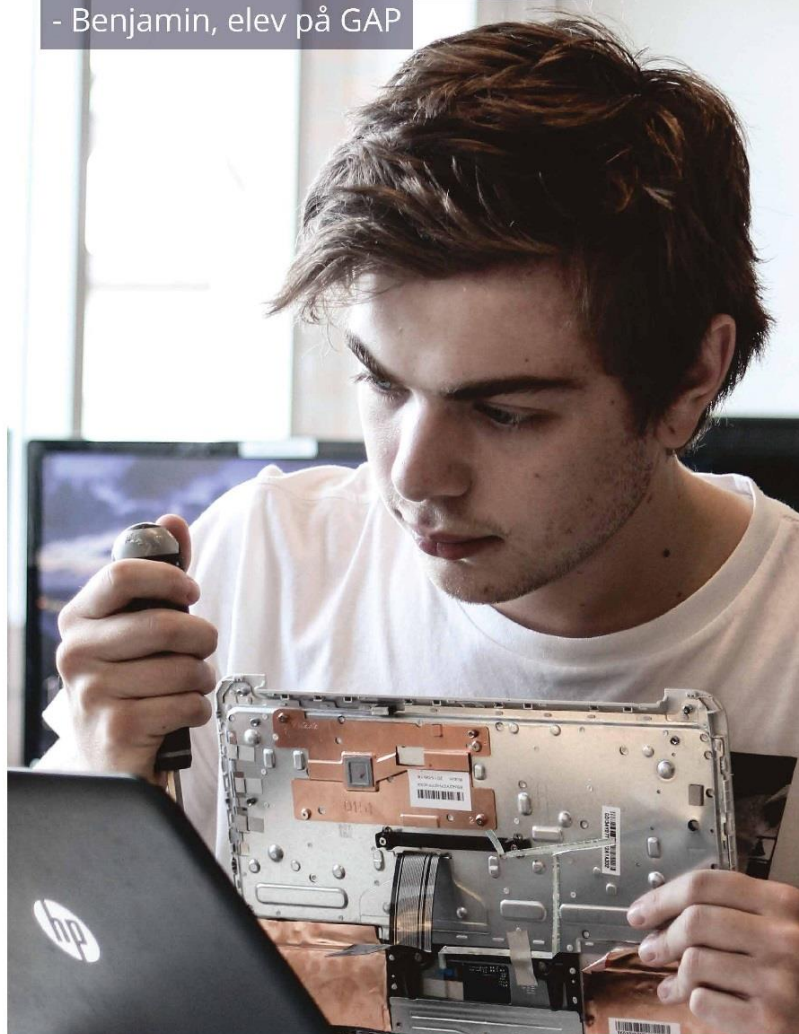
Hvad forfølger vi?

Det nye tværgående samarbejde betyder, at IT-eleverne kan anvende deres viden og udvikle kompetencer til at reparere og genanvende folkeskolens apparater samtidig med, at den kreative løsning kan reducere effekten af problemerne med hæværk.

Vi tror på, at samarbejdet og de nye arbejdsgange kan være med til at skabe en mere effektiv og fleksibel håndtering af konsekvenserne ved hæværk, som både bidrager til bæredygtig genanvendelse og kompetenceudvikling af skolens elever – til stor fordel for alle parter.

Det er sjovt at have noget at lave, og godt at vide at det, man laver, bliver brugt, i stedet for at det ligger på en hylde et eller andet sted.

- Benjamin, elev på GAP



Netværk i Albertslund Styrker IT-elevens kompetencer

Når skolernes computere bliver ødelagt, træder IT-eleverne på Glostrup Albertslund Produktionsskole til.

Det skyldes et nyt samarbejde om reparation af computere mellem kommunen, byens skoler og produktionsskolen. Skolen og kommunen får fleksibel reparation af computere, mens Benjamin og de andre elever får erfaring med at reparere computere. Takket være netværket, udfører eleverne et arbejde, som giver mening for alle.

Se Katrine Buhl Møller og Peter Rymanns taler til fernisering af de initiativer og værdier vi har forfulgt i netværksstrukturen <http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/hvorfor-netvaerk/>



Læs også artiklen "Netværk nedbringer indlæggelser" - en smilende netværksdirektør tager afsked - netværksledelse hold 2 på vej - og tag med over 300 medarbejdere til årets DHL-stafet i Fælledparken



Netværkslederne fortæller...



I løbet af sommeren er Albertslund Kommunes helt eget netværkslederkorps blevet forevigtet i fire små film. I denne film kan du høre lidt om hvad netværkslederne selv mener om det at være netværksleder, og dermed facilitator.

God fornøjelse!

Se også de tre andre netværksfilm på www.medarbejdersiden.albertslund.dk/netvaerksfilm



Netværk er kommet for at blive

Af Jette Runchel, kommunaldirektør



Netværk er kommet for at blive, og fordelene ved at arbejde i netværk træder tydeligere og tydeligere frem for mig.

Netværksstrukturen går ind i sin næste fase, og der er både kommet et nyt mandat til strukturen, en ny sammenhæng til områdeorganisationen og nye kræfter er koblet på netværksholdet. Vi er klar til det næste træk!

Netværksstrukturen har fortsat et stærkt ledelsesmæssigt ophæng til mig. Samtidig er der givet maksimal fleksibilitet til at danne netværk, der hvor der er potentiale i at arbejde på tværs og skabe innovation. Vi ønsker at sikre, at fokus er tæt på vores borgernære velfærd, og at bruge vores ressourcer på at skabe konkrete løsninger.

Vi skal arbejde aktivt på at få koblet den enkelte netværksleder til den hierarkiske ledelsesstruktur indenfor områdeorganisationen, for på den måde at sikre et tættere samspil mellem netværksarbejdet og omsætning til den daglige praksis. Det kræver, at den leder, som er ansvarlig for fagområdet involveres aktivt i netværksarbejdet uden at det dermed bliver lederen som bestiller og styrer innovationsarbejdet.

” Vi ønsker at sikre at fokus er tæt på vores borgernære velfærd, og at bruge vores ressourcer på at skabe konkrete løsninger.

Et andet initiativ vi har søsat, er en 'netværksturnus'. Her deltager personer fra områdeorganisationen i Netværksstrukturen i perioder efter princippet om løbende rotation. Sådan sikrer vi den kulturændring vi ønsker, samtidigt med at vi sikrer udviklingen af netværkskompetencer i vores organisation.

Alt det, og meget mere, kan du læse om på www.medarbejdersiden.albertslund.dk/netvaerkstedet, hvor den nye struktur forklares mere indgående. Her i PIP'et kan du læse om den store forskel ét af netværkene har gjort for en stor del af vores borgere, for vores økonomi og for medarbejdernes trivsel og engagement, og så kan du se en række film, hvor netværkslederne fortæller om netværksarbejdet.

Vi er klar til næste fase af den organisatoriske bevægelse, og jeg er sikker på, at vi kan løfte den sammen.



En af succeshistorierne fra netværksstrukturen...



Anders Bych og Charlotte Kaaber studerer papirudgaven af observationshjulet.



NETVÆRK NEDBRINGER INDLÆGGELSER

Netværksstrukturen er på vej ind i 2. fase efter 1 års intensivt arbejde i Kommunen. De 13 netværk der har været i gang i 2014 har nu gjort status over deres udbytte. Men hvad er der konkret kommet ud af netværkenes arbejde? Lad os tage et eksempel...

Når social- og sundhedshjælperne i Albertslund Kommune i efteråret besøger byens ældre, vil det være med App'en "Observationshjulet" i hånden. Her vil de finde den tjekliste, der skal sikre, at alle ændringer i den ældres adfærd der kan indikere et skifte i hans eller hendes psykiske eller fysiske tilstand, noteres. Er blomsterne i vindueskarmen visnet hos den ellers så pertentlige Erna? Hænger tøjet løsere på Ole end det plejer? Er Birthe pludselig, og uden synlig grund, holdt op med at gå til gymnastik? Ud fra deres observationer, kan social- og sundhedshjælperne sammen med sygeplejerskerne så diskutere hvor stort den ældres behov er for at blive tilset af specialiseret personale – som så vil kunne reagere på den ældres symptomer, og forebygge en hospitalsindlæggelse.

Man vander da visne blomster?

Det nye i denne fremgangsmåde er ikke de observationer social- og sundhedshjælperne gør sig – de er en del af plejefaget. Det nye er, at de har fået et redskab til at kommunikere deres observationer videre i systemet: "Vi havde et eksempel med en social- og sundhedshjælper der fortalte en sygeplejerske at Fru Hansens blomster var visnet. Social- og sundhedshjælperen troede at hun havde formidlet sin observation af Fru Hansens forværrede tilstand videre i systemet, og sygeplejersken undrede sig over hvad det havde med hende at gøre, og hvorfor social- og sundhedshjælperen dog ikke bare vandede blomsterne" fortæller Charlotte Kaaber Sørensen, der er Strategisk leder i hjemmeplejen og en af lederne for netværket. "At både sygeplejersker og social- og sundhedshjælperne er kompetente i deres arbejde er vi slet ikke i tvivl om, men at få forskellige fagligheder til at arbejde sammen er ikke altid let." "Men når det lykkedes er der gevinster at hente for alle inkluderede parter" indskyder Anders Bych, der er udviklingskonsulent på Rådhuset, og leder af netværket sammen med Charlotte Kaaber. "Først og fremmest styrkes borgerens helbred, livsglæde og livskvalitet, derefter får fagpersonalet sat deres faglighed i spil, og sidst, men ikke mindst, sparer kommunen udgifter til ambulancekørsel, til medfinansiering af hospitalsophold samt eventuelle ekstraydelser som borgeren har brug for efter at have været indlagt."



Det kommer an på øjnene der ser

At Observationshjulet fremover bruges i hjemmeplejen, er bare ét eksempel på en konkret løsning der er kommet ud af netværket "Forebyggelse af indlæggelser og opsporing af tidlig sygdom". Netværkslederne, Charlotte Kaaber og Anders Bych, oprettede netop netværket med henblik på at forebygge indlæggelser. Spørgsmålet var bare hvordan? Hvor skulle de sætte ind?

Ved hjælp af forskellige antropologiske metoder, fx ved at observere social- og sundhedshjælpere og sygeplejesker i deres daglige arbejde, ved at lytte til deres oplevelser, samt til de pårørendes og de ældres egne oplevelser, kom netværksholdet frem til, at det var samarbejdet mellem de forskellige instanser i hjemmeplejen der trængte til et løft; helt konkret skulle informationen vedrørende borgerne videreføres på en mere hensigtsmæssig og rettidig måde.

Dette er et eksempel på en af netværksstrukturens forcer: at man, i arbejdet med problemstillinger, inddrager de personer problemstillingerne omhandler. De har nemlig ofte andre perspektiver end dem der kan ses oppe fra Rådhuset, og kan derfor sætte fingeren på mere konkrete problemstillinger.

Netværksstrukturen sætter stiklinger

"Det at arbejde i netværk gav os indgangen til at finde nye svar på kendte udfordringer. Vi fik nogle nye redskaber at arbejde med som vi har taget med videre i vores forsøg på at nedbringe genindlæggelser gennem rehabilitering" fortæller Charlotte Kaaber der sammen med ledende terapeut Grethe Udbjerg har oprettet en netværksgruppe med netop dette mål for øje. Her mødes visitatorer, terapeuter, lederen af aflastningen og evt. social- og sundhedshjælpere, kostvejledere og farmaceuter, en gang om ugen for sammen at få nyligt udskrevne borgere tilbage på deres vanlige funktionsniveau igen – og alt tyder på, at det er til stor gavn for borgeren når forskellige fagligheder understøtter og spiller op imod hinanden.

Arbejdet med rehabilitering er altså et eksempel på et netværk der fungerer uden for Netværksstrukturen – og et symptom på, at visionen om at integrere netværkstankegangen og -arbejdsformen i det kommunale arbejde, så småt er ved at lykkes.

» En af netværksstrukturens forcer er, at man inddrager de personer en problemstilling omhandler. De har nemlig ofte andre perspektiver end dem der kan ses oppe fra Rådhuset.

Du kan læse mere om de forskellige netværks temaer, erfaringer og udbytte på NETVÆRKsiden på www.medarbejdersiden.albertslund.dk/netvaerkstedet



NETVÆRKSLEDELSE HOLD 2 PÅ VEJ

I foråret lød startskuddet til diplomuddannelsen i netværksledelse her i Albertslund. Efterspørgslen og interessen var stor – så stor at vi gentager succesen i foråret 2015. MEN, ligesom arbejdet med netværk konstant er under udvikling, er uddannelsen det også. Derfor vil vi, om nogle måneder, orientere om de nye rammer for netværkslederuddannelsen.

Ifølge Netværkslederne har uddannelsen givet dem en solid ballast til at udføre netværksarbejdet. Så går du og overvejer at blive netværksleder, eller er du blot interesseret i at arbejde i og med netværk, så skal du drøfte dit ønske om uddannelse med din leder, og også gerne give ledelsen i Netværksstrukturen en melding herom. Datoer og tilmeldingsfrist vil blive meldt ud i god tid. Vi glæder os til at se endnu flere dygtige netværksledere ude på arbejdspladserne! [Læs mere på medarbejdersiden](#)

FARVEL TIL EN SMILENDE NETVÆRKS DIREKTØR

Det var en glad og optimistisk netværksdirektør som onsdag d. 27 august sagde farvel og tak til Albertslund Kommune for at rejse ind i en ny livsfase. Rådhusets kantine var fyldt til bristepunktet med gæster og talelysten var stor. Tordis Vilidur blev hyldet og rost til skyerne, så ingen kan være i tvivl: Det er en respekteret direktør, en dygtig leder og en megen afholdt kollega, som vi siger farvel til.

Læs mere på <http://medarbejdersiden.albertslund.dk/tordisfarvel>

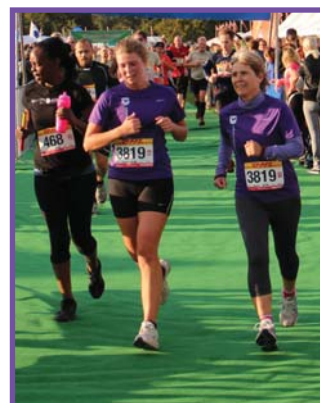


AKTIVE ALBERTSLUNDERE

Kl. cirka 21.20 mandag den 25. august blev den sidste løber i lilla Albertslundtrøje mødt med klapsalver. Stemningen var god - i Albertslundteltet var der, trods det sene tidspunkt, stadig mange som sad og hyggede sig med deres madpakker i faklernes skær.

Den lilla farve var ikke til at komme udenom - Albertslund Kommune stillede i år med hele 376 tilmeldte der fordelte sig på 67 løbehold og et superaktivt heppehold.

Læs mere på <http://medarbejdersiden.albertslund.dk/dhl2014>



Næste "pip" udkommer i september



At give en gave

Når et netværk møder hverdagen

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

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

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

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

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

Relationel Koordinering

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

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

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

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

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

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

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

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

De seks anbefalinger

1. Det kræver ledelsesfokus

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

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

2. Hav et sprog for samarbejde

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

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

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

3. Sæt borgeren i fokus

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

4. Tag på visit

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

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

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

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

6. Vær ikke bange for den uformelle kontakt

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

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

At modtage en gave

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

For mere information, kontakt:

Mette Horsgaard
Leder, Sekretariatet for Netværksstrukturen.

Læs også de øvrige artikler i serien:

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

Kompetencer og roller

At lede i Albertslund, er at lede efter noget.

Om ledelse og Netværksstrukturen
i Albertslund Kommune.



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

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

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

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

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

Netværkslederen

Netværksstrukturen er en platform for ledelse, hvor enhver i Albertslund Kommune har mulighed for at træde op og invitere andre ind til at udforske en problemstilling, en nysgerrighed eller udviklingsmulighed. Det kan for eksempel være den komplekse sundhedsudfordring nævnt ovenfor, hvor ét område i kommunen oplever en udfordring, men ikke sidder alene med løsningen. Eller det kan være en opmærksomhed på et uudnyttet potentiale. Netværksstrukturen er et organisatorisk element, der fletter sig som et spindelvæv ind og ud af kommunen, og som dels

kan hjælpe med at bygge bro over de huller, en hierarkiske organisation uvægerligt efterlader og dels at finde generative tværgående løsninger der, hvor der kaldes på nytænkning. Mens den hierarkiske basisorganisation fortsat danner ryggrad i kommunen og håndterer de opgaver, der kalder på stabil og pålidelig drift, muliggør netværksstrukturen innovation, læring og forbindelser på tværs.

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

At springe ud som netværksleder er ikke let. Mens fag-fagligheden holder sig i hierarkiet, bryder netværkslederen med både organisationens søjler og de kommunale grænser. Denne bevægelse på tværs, uden nogen konkret projektplan eller mål, blot udrustet med en inviterende nysgerrighed, opleves af netværkslederen som at træde ud i det åbne. Man må turde at give en anelse slip på sin gamle faglighed og tage en ledelsesfaglighed, en procesfaglighed og en nysgerrighed til sig. Man bliver en kaptajn på åbent hav, langt væk hjemmefra og uden kort og kompas - blot med en fornemmelse af, at noget vigtigt er derude. Måske et mål, en mening eller en nødvendighed. På rejsen bliver det nødvendigt at udforske mange øer og tale med mange indfødte, på mange fremmede sprog. Løbende opbygge et kort, samle en besætning og skabe en historie.

Den første opdagelsesrejsende

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

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

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

-Jette Runchel, Kommunaldirektør, Albertslund Kommune

I 2012 pegede kommunens borgmester på de stadig mere komplekse velfærdsudfordringer og efterspurgte en bæredygtig løsning. Til at håndtere denne opgave ansatte man Jette Runchel som kommunaldirektør, der med det samme inviterede chefer, ledere og medarbejdere til at diskutere hvordan den kommunale organisation skulle se ud, hvis man skulle lykkes med at skabe velfærd på disse nye betingelser. I denne ledelsesgerning blev kimen til netværkskulturen lagt: En inviterende og åben tilgang, der oprigtigt og nysgerrigt søgte det nye.

Og når man i dag hører Jette Runchel fortælle om den ledelsesrejse, hun selv satte ud på, da hun blev stillet opgaven med at håndtere de komplekse velfærdsudfordringer, minder hendes fortælling slående om den rejse, en nyudnævnt netværksleder i dag står foran. Den principielle ledelsesudfordring og -gerning

er den samme. At finde modet til at træde ud i og handle i det ukendte. At invitere, involvere og udforske.

At lede i Albertslund

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

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

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

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

Den koordinerede opfattelse af god ledelse er selvforstærkende. Mod avler mod, og det er i dag alle lederes ansvar, på tværs af organisationen, at bakke

Mod Fremtiden

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

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

Netværksstrukturen er ikke et brud med gamle organisatoriske siloer ved at skabe nye organisatoriske siloer med andre navne: Tværfaglige siloer. Teambaserede siloer. Distribuerede siloer. Det er et brud med siloer ved at insistere på en ny ageren og kultur.

op om bevægelsen mod de nye løsninger. For skal initiativerne i netværksstrukturen lykkedes på sigt, er det helt centralt at basisorganisation spiller med. Det er den, der skal gribe de bolde, der sættes i spil, og manifestere netværkets læring i driften. Det er basisorganisationen der potentielt skal bryde med vaner og gøre op med "plejer." Og det kræver også mod. Chefer og ledere udfordres, når der foregår arbejde på tværs af deres områder, og måske endda udenfor deres kontrol og indflydelse. Der stilles spørgsmålstejn ved den måde, tingene gøres, og det er kun naturligt, at det skaber usikkerhed. Alle skal turde at stille sig i det åbne for en stund, og ville det fælles bedste.

ud mellem siloerne med nysgerrighed og mod, der reelt bryder med siloer - nye som gamle - og skaber grobund for en helt ny kultur. Når et netværk slutter, og netværksdeltagerne vender hjem, vil basisorganisationen aldrig være den samme igen. Da er siloer blevet til fyrtårne.

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

For mere information, kontakt:

Mette Horsgaard
Leder, Sekretariatet for Netværksstrukturen.

Læs også de øvrige artikler i serien:

At give en gave - når netværket møder hverdagen
og Skab en platform - ikke et netværk.

Kompetencefællesskab for netværksledere

Som netværksleder indgår du i et kompetencefællesskab med andre netværksledere i Albertslund Kommune. Sammen udgør vi et stærkt, tværfagligt fællesskab, som er drivkraft på tværgående løsninger i kommunen.



Et fagligt fællesskab for kommunens uddannede netværksledere

Kompetencefællesskabet er for **alle uddannede netværksledere** i kommunen og danner et fagligt fællesskab med fokus på læring, erfaringsdeling og videreudvikling af netværkslederkompetencer. Vi mødes op til **5 gange årligt** om emner, metoder og problemstillinger, der kan fastholde og udvikle netværksleder-kompetencer.

Netværksledere mødes til:

- **Workshops mellem netværksledere**, centreret om en faglig udfordring, nye metoder og lignende.
- **Inspirationsoplæg** til alle i kommunen med relevans for det netværksbaserede arbejde.
- **En årlig netværkslederdag**, med fokus på faglig udvikling og socialt fællesskab.
- **Julehygge** centreret om emner i den netværksbaserede organisation.

Kompetencerne skal bringes i spil

At indgå i kompetencefællesskabet betyder at der er en forventning om at netværksledere bringer deres særlige kompetencer i spil i organisationen og i egen afdeling. Det kan bl.a. være ved at:

- Planlægge og facilitere borgerinvolverende workshops
- Tage ledelse på tværgående opgaver
- Lede netværk
- Løse opgaver på nye måder i egen basisorganisation.

Kommunikation i kompetencefællesskabet

- Kommunikation mellem netværksledere på den digitale platform Yammer
 - Til sparring og samarbejde løbende mellem netværksledere.
 - Til deling af tværgående opgaver og faciliteringsopgaver i organisationen, der med fordel kan løftes af netværksledere
- Nyhedsbreve fra Sekretariat for Netværksstrukturen med inspirationslæsning, invitationer til eksterne gå-hjem-møder, informationer om det netværksbaserede arbejde i organisationen osv.

Kontakt

Husk at bruge kompetencefællesskabet og dine netværkslederkollegaer, ved at byde ind med opgaver og idéer til kompetencefællesskabet.

Hvis du f.eks. har lyst til at byde ind med idéer til inspirationsoplæg for kommunens medarbejdere, hvis du har en udfordring eller en god erfaring du gerne vil drøfte på en netværkslederworkshop, eller hvis du har en tværgående opgave i organisationen, hvor du har brug for netværkslederes kompetencer, skal du kontakte Sekretariat for Netværksstrukturens netværkskonsulent Ida Skov Nielsen, isn@albertslund.dk



Se filmene om erfaringsopsamling, facilitatorrollen og fremtidens kompetencer

- film "om erfaringsopsamling"
<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/hvorfor-netvaerk/>
- film "Hør om facilitatorrollen"
<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/hvorfor-netvaerk/>
- Film "Hør om fremtidens kompetencer"
<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/hvorfor-netvaerk/>

Co-driver

Rollen som co-driver



Roller i en brydningstid

Vi står som kommune og offentlig organisation midt i en brydningstid. Finanskrisen har sat kommunerne på smalkost. Der bliver stillet krav til mere og bedre service samtidig med at vi skal løbe hurtigere end nogensinde før. Vi befinder os derved ved en skillevej: skal vi fortsætte, som vi plejer, eller bør vi i stedet finde nye stier at bevæge os ud af?

I Albertslund Kommune er vi overbeviste om, at gør vi som vi 'plejer', finder vi ikke vejen. Derfor har kommunen en vision om at blive en netværksbaseret organisation, hvor vi i højere grad arbejder på tværs af organisatoriske skel i kommunen samtidig med, at vi bliver endnu bedre til at inddrage borgere og virksomheder i skabelsen af nye og kreative velfærdsløsninger.

Det er dog lettere sagt end gjort. Nye arbejdsgange betyder, at vi bliver nødt til at se med nye øjne på vores roller som medarbejdere og ledere i kommunen. Derfor har kommunen introduceret tre roller, som skal bidrage til, at vi når visionen om den netværksbaserede organisation.



Roller og Sekretariatet for netværksstrukturen

Netværkslederen varetager et netværkstema, som er en af kommunens væsentlige udfordringer, dagsordener eller udviklingsområder, som skal løftes gennem tværgående samarbejde og nye arbejdsmetoder. Det kræver en ledelsesform, der baserer sig på at facilitere møder og relationer mellem kommunen, borgere og eksterne samarbejdspartner, med henblik på at samskabe og udvikle nye løsninger.

Personalelederen spotter ledertalenter med tværgående potentiale til at udvikle tværgående ledelsesmæssige kompetencer og blive netværksledere på et netværkstema. Personalelederen opfordrer medarbejdere til at lede og deltage i netværk og frisætter ressourcer som muliggør medarbejdernes netværksarbejde. Personalelederen har ligeledes blik for potentielle netværkstemaer i egen afdeling og i snitfladerne mellem andre afdelinger.

Referencelederen er netværkstemaets kobling til basisorganisationen og netværkslederens strategiske medspiller og samarbejdspartner. Da netværkstemaer er tværgående og ikke placerer sig entydigt i basisorganisationen, tilknyttes en referenceleder, som indgår i en sparringsrelation om at løfte netværksarbejdet og netværkstemaet.

Sekretariat for Netværksstrukturen uddanner og understøtter netværksledere med henblik på at netværksarbejdet skaber værdi. Sekretariatet understøtter netværksledere, personaleledere og referenceledere i at indgå i gode samarbejdsrelationer gennem videndeling og sparring efter behov.

Hvorfor er der brug for en co-driver?

Kommunens netværksledere står hver især overfor en opgave, som bl.a. kræver bevidste valg og refleksion, planlægning af processer, evnen til at navigere i temafeltet og modet til at inddrage borgere, politikere og andre samarbejdspartnere i netværksarbejdet. Erfaringer viser, at en engageret, praksisnær sparringspartner og medspiller, kan være med til at sikre den bedst mulige netværksledelse. Derfor har kommunen introduceret rollen som co-driver til at understøtte netværkslederen fra start til slut i netværksarbejdet. Co-driveren er en praksisnær sparringspartner, som kan beskrives som en 2. pilot, der hjælper netværkslederen med at navigere i netværksarbejdet og netværkstemaet, skaber mod og bidrager med et ledelsesmæssigt lærings- og refleksionsrum. Herunder oplystes en række opgaver som relaterer sig til rollen som co-driver.

Co-driveren

- 1) er netværkslederens praksisnære medspiller og en del af netværkslederens ledelsesrum, som hjælper netværkslederen med at navigere i netværkstemaet.
- 2) kan være fagfaglig indenfor netværkstemaet og kan derfor understøtte netværkslederen i at oversætte dagsordener, give et indblik i de nuværende arbejdsgange og lignende forhold, som er relevante for netværkslederens planlægning af netværksarbejdet.
- 3) bidrager med nye perspektiver og et tværfagligt blik på netværkstemaet ved bl.a. at understøtte netværkslederen i at se de tværfaglige muligheder i temaet og finde potentielle netværksdeltagere, som understøtter tværfagligheden i netværket.
- 4) bidrager til at skabe modig netværksledelse.
- 5) øger det ledelsesmæssige refleksionsrum for at skabe så bevidst, reflekteret og strategisk netværksledelse som muligt

- 6) understøtter netværkslederen i at skabe effektivitet og fremdrift i netværksarbejdet, ved at have netværksarbejdets faser og formål for øje.
- 7) er netværkslederens sparringspartner. Både til design af processen og kommende møder samt til opsamling efter møder og planlægning af det videre forløb
- 8) følger netværket fra start til slut og deltager på netværksmøder, opdagelsesture, workshops og andre aktiviteter som vedrører netværksarbejdet.
- 9) interesserer sig for ledelse, innovation eller samskabelse og ønsker at udvikle sine kompetencer i løbet af netværksarbejdet.
- 10) har interesse i at uddanne sig til netværksleder og lede netværk i fremtiden.

Kan du genkende dig selv og dit blik for det tværgående netværksbaserede arbejde i punkterne?

Overvej hvordan du kan sætte dig selv og dine kompetencer i spil som co-driver for en netværksleder og læs mere om rollen som co-driver på næste side.



Et godt sammenspil mellem **co-driver** og netværksledere er væsentligt for at netværksarbejdet bliver succesfuldt. Derfor er det vigtigt, at du sammen med din netværksleder laver en forventningsafstemning omkring jeres fremtidige samarbejde, og finder frem til hvordan jeres forskellige kompetencer kan sættes i spil. Der vil være stor forskel på hvilke kompetencer en netværksleder efterspørger hos sin co-driver, og derfor må I sammen finde ud af, hvad der passer lige netop jer: hvilke kompetencer har din netværksleder brug for, og hvilke kompetencer ønsker du som co-driver og fremtidig netværksleder at byde ind med? Rollen som co-driver er udfoldet herunder.

Faglighed som ledelsesmæssig sparringsressource

Som co-driver vil du ofte være fagfaglig indenfor netværkets tema, og derfor komme fra et andet sted i organisationen end netværkslederen. Det betyder at I har forskellig faglig baggrund og dermed også forskellige perspektiver på det netværkstema, som I sammen skal arbejde med. Det vil typisk være en fordel, fordi det fra start, giver et tværfagligt blik på temaet. Samtidig kan du som fagfaglig co-driver bruge dine kontakter og viden om de dele af kommunen, som netværkslederen ikke har kendskab til. Dermed kan du understøtte netværkslederen i at sammensætte et tværfagligt og engageret netværk gennem din viden om arbejdet i basis. Det er derfor vigtigt at du som co-driver bringer din faglighed ind i netværksarbejdet som en ledelsesmæssig sparringsressource.

En fremtidig netværksleder

I rollen som co-driver får du praktisk erfaring med netværksarbejde og netværksledelse. Du kommer helt ind i maskinrummet, og er med til at planlægge proces, sammensætte netværkets deltagere og sparre omkring netværksledelsen. Co-driving er derfor en del af et kompetenceudviklings-træk som skal sættes i spil fremadrettet og der er dermed en forventning om, at du som co-driver efterfølgende har lyst til at lede netværk og uddanne dig til netværksleder, ved at gennemføre en diplomuddannelse i netværksledelse. Inden du vælger at blive co-driver, skal du derfor overveje, om du fremadrettet ønsker at blive netværksleder.

Kontakt os

Hvis du vil vide mere om rollen som co-driver eller har du gode idéer, ønsker eller lignende, vil vi meget gerne høre fra dig i Sekretariat for Netværksstrukturen. Book et møde, send en mail eller kom forbi os på kontoret.



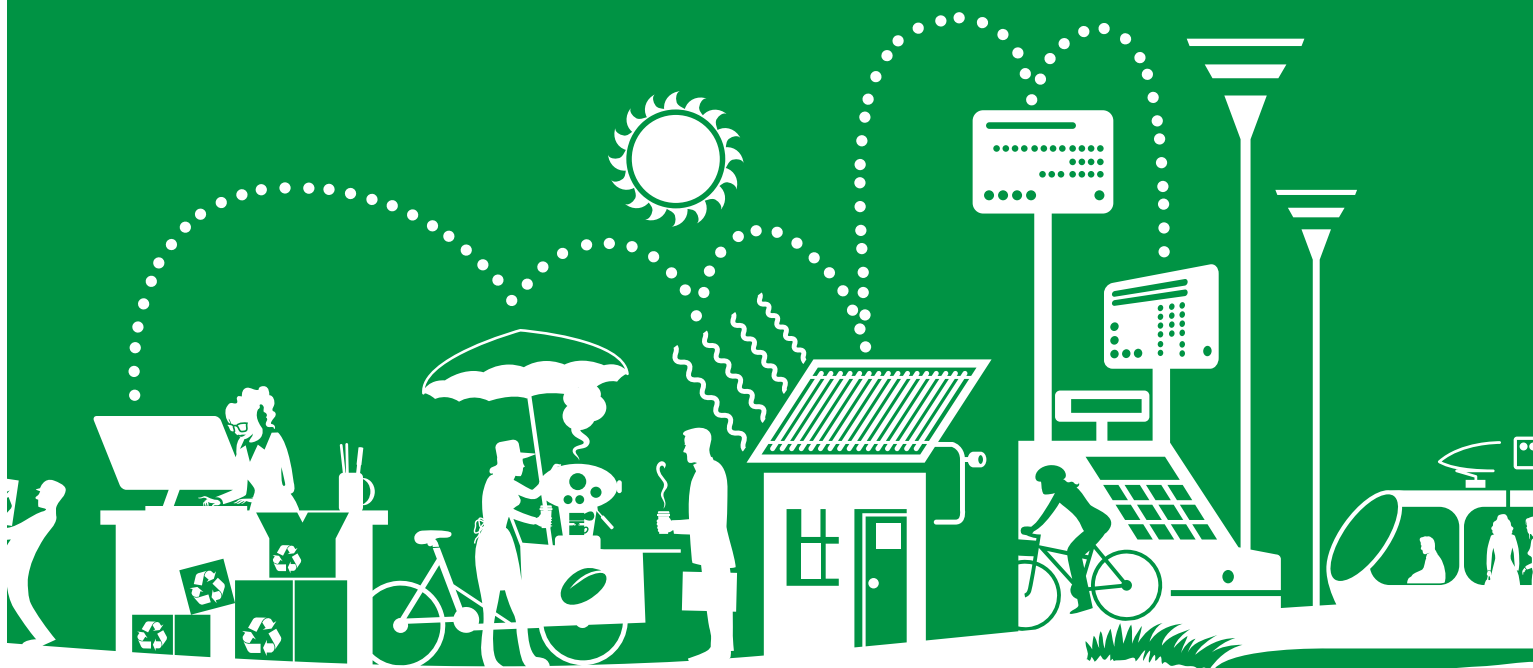
Albertslund Kommune

Sekretariat for Netværksstrukturen

Albertslund Kommune
Nordmarks Allé 1
2620 Albertslund

REFERENCELEDELSE

Rollen som referenceleder



Roller i en brydningstid

Vi står som kommune og offentlig organisation midt i en brydningstid. Finanskrisen har sat kommunerne på smalkost. Der bliver stillet krav til mere og bedre service samtidig med at vi skal løbe hurtigere end nogensinde før. Vi befinder os derved ved en skillevej: skal vi fortsætte, som vi plejer, eller bør vi i stedet finde nye stier at bevæge os ud af?

I Albertslund Kommune er vi overbeviste om, at gør vi som vi 'plejer', finder vi ikke vejen. Derfor har kommunen en vision om at blive en netværksbaseret organisation, hvor vi i højere grad arbejder på tværs af organisatoriske skel i kommunen samtidig med, at vi bliver endnu bedre til at inddrage borgere og virksomheder i skabelsen af nye og kreative velfærdsløsninger.

Det er dog lettere sagt end gjort. Nye arbejdsgange betyder, at vi bliver nødt til at se med nye øjne på vores roller som medarbejdere og ledere i kommunen. Derfor har kommunen introduceret tre roller, som skal bidrage til, at vi når visionen om den netværksbaserede organisation.



Roller og Sekretariatet for netværksstrukturen

Netværkslederen varetager et netværkstema, som er en af kommunens væsentlige udfordringer, dagsordener eller udviklingsområder, som skal løftes gennem tværgående samarbejde og nye arbejdsmetoder. Det kræver en ledelsesform, der baserer sig på at facilitere møder og relationer mellem kommunen, borgere og eksterne samarbejdspartner, med henblik på at samskabe og udvikle nye løsninger.

Personalelederen spotter ledertalenter med tværgående potentiale til at udvikle tværgående ledelsesmæssige kompetencer og blive netværksledere på et netværkstema. Personalelederen opfordrer medarbejdere til at lede og deltage i netværk og frisætter ressourcer som muliggør medarbejdernes netværksarbejde. Personalelederen har ligeledes blik for potentialle netværkstemaer i egen afdeling og i snitfladerne mellem andre afdelinger.

Referencelederen er netværkstemaets kobling til basisorganisationen og netværkslederens strategiske medspiller og samarbejdspartner. Da netværkstemaer er tværgående og ikke placerer sig entydigt i basisorganisationen, tilknyttes en referenceleder, som indgår i en sparringsrelation om at løfte netværksarbejdet og netværkstemaet.

Sekretariat for Netværksstrukturen uddanner og understøtter netværksledere med henblik på at netværksarbejdet skaber værdi. Sekretariatet understøtter netværksledere, personaleledere og referenceledere i at indgå i gode samarbejdsrelationer gennem videndeling og sparring efter behov.

Er du blevet indbudt til samtale af netværkslederen?

Som referenceleder på et netværkstema er du en vigtig samarbejdspartner for netværkslederen. Derfor vil du tidligt i processen blive indbudt til samtale af den netværksleder, som i samarbejde med dig, skal arbejde med netværkstemaet.

I samtalen vil du og din netværksleder drøfte jeres samarbejde omkring netværksarbejdet. Inden samtalen har netværkslederen reflekteret over egne behov og ønsker i forhold til jeres samarbejdsrelation og det samme kan du som referenceleder gøre inden samtalen. Velfungerende referenceledelse er afgørende for netværkets succes og det er derfor vigtigt at du kender dine opgaver som referenceleder. Dine opgaver som referenceleder kan sammenfattes i følgende punkter:

Referencelederen...

- 1) læser organisationen og hjælper netværkslederen med at koble temaet til den strategiske dagsorden (eller sætter en ny hvis der er behov for det).
- 2) understøtter netværkslederen ved at give adgang til nye spillebaner; bruger egne platforme til at understøtte netværksarbejdet og sikrer sammenhæng til andre indsatser i basisorganisationen.
- 3) er netværkslederens sparringspartner i et samskabende ledelsesrum, der understøtter og anerkender netværkslederens mod.
- 4) har ansvaret for at fremskaffe kapital til testfase eller har det overordnede ansvar, hvis der skal søges midler eksternt.
- 5) sikrer i samarbejde med netværksleder relevans og ejerskab af netværkstemaet hos centrale niveau 4-5 ledere.

- 6) 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.
- 7) anerkender og ser værdiskabelsen i temaet og understøtter netværkslederen i at forfølge værdiskabelsen og vise den til organisationen, politikerne og byen.
- 8) har medansvar for, at ideer løbende testes og for overgangen fra laboratorie til optagelse i basis og fremadrettet skalling af netværkets løsninger.
- 9) er ansvarlig for at vurdere relevansen af og sikre et eventuelt politisk samspil.
- 10) forstår sin rolle som en proaktiv og gensidigt afhængig samarbejdspartner og som netværkslederens medspiller i netværksarbejdet.

Kan du genkende dig selv og dine kompetencer i punkterne?

Overvej hvordan du kan sætte dig selv i spil i forhold til dit netværkstema og netværkslederen og læs mere om rollen som referenceleder på næste side.



Som **referenceleder** er du tilknyttet en netværkstema og et netværk, hvis formål er at udvikle nye løsninger på en tværgående udfordring eller et udviklingsområde, som er tæt tilknyttet dit arbejdsområde. Din tætte tilknytning til netværkets udfordring betyder, at netværksarbejdet potentielt kan skabe værdi for din afdeling. For at netværksarbejdet kan lykkes, kræver det et tæt samspil og samarbejde mellem dig og netværkslederen. Dine væsentligste opgaver som referenceleder er udfoldet herunder.

Kobling til basisorganisationen

Et succesfuldt netværksarbejde kræver at netværkslederen har mulighed for at gå på tværs af ledelseshierarkiet og på tværs af kommunens forskellige afdelinger og institutioner. Det kræver en kobling til den hierarkiske ledelsesstruktur i form af referencelederen. Som kobling til den hierarkiske ledelsesstruktur er det din rolle at understøtte netværkslederen i at gå på tværs af hierarkiet, bane sten af vejen og understøtte at netværket oplever medvind i mødet med resten af organisationen. Det kræver at du bringer dig selv, din organisatoriske viden og egne platforme i spil, for at understøtte netværkslederen i at sikre sammenhæng til andre indsatser i basisorganisationen og skabe momentum til netværksarbejdet. Din rolle indebærer bl.a. at koble netværkstemaet til den strategiske dagsorden, understøtte netværkslederen i at finde og skabe kontakt til relevante netværksdeltagere og ledere på alle niveauer, samt allokere ressourcer.

Strategisk medspiller og samarbejdspartner

Som referenceleder består din rolle i at understøtte netværkslederen i at skabe værdi for kommunen frem for at tage styring på netværket og netværkstemaet. Med andre ord er du netværkslederens strategiske medspiller og samarbejdspartner. Som strategisk medspiller og samarbejdspartner er din overordnede rolle at sætte din ledelsesmæssige funktion i spil ved at sparre og understøtte netværkslederen på de strategiske elementer og prioriteringer i netværksarbejdet. Dermed understøtter du at temaet og netværksarbejdet spiller ind i kommunens dagsorden, samtidig med at du sikrer fremdrift og værdiskabelse. Som strategisk medspiller er det bl.a. referencelederens rolle at bidrage med ledelsesmæssig sparring med henblik på at udvikle netværkslederens ledelsesmæssige kompetencer samt bidrage til at udfordre vantetænkning, se muligheder og finde nye veje i forhold til netværkets tema.

Kontakt os

Hvis du vil vide mere om rollen som referenceleder eller har du gode idéer, ønsker eller lignende, vil vi meget gerne høre fra dig i Sekretariat for Netværksstrukturen. Book et møde, send en mail eller kom forbi os på kontoret.



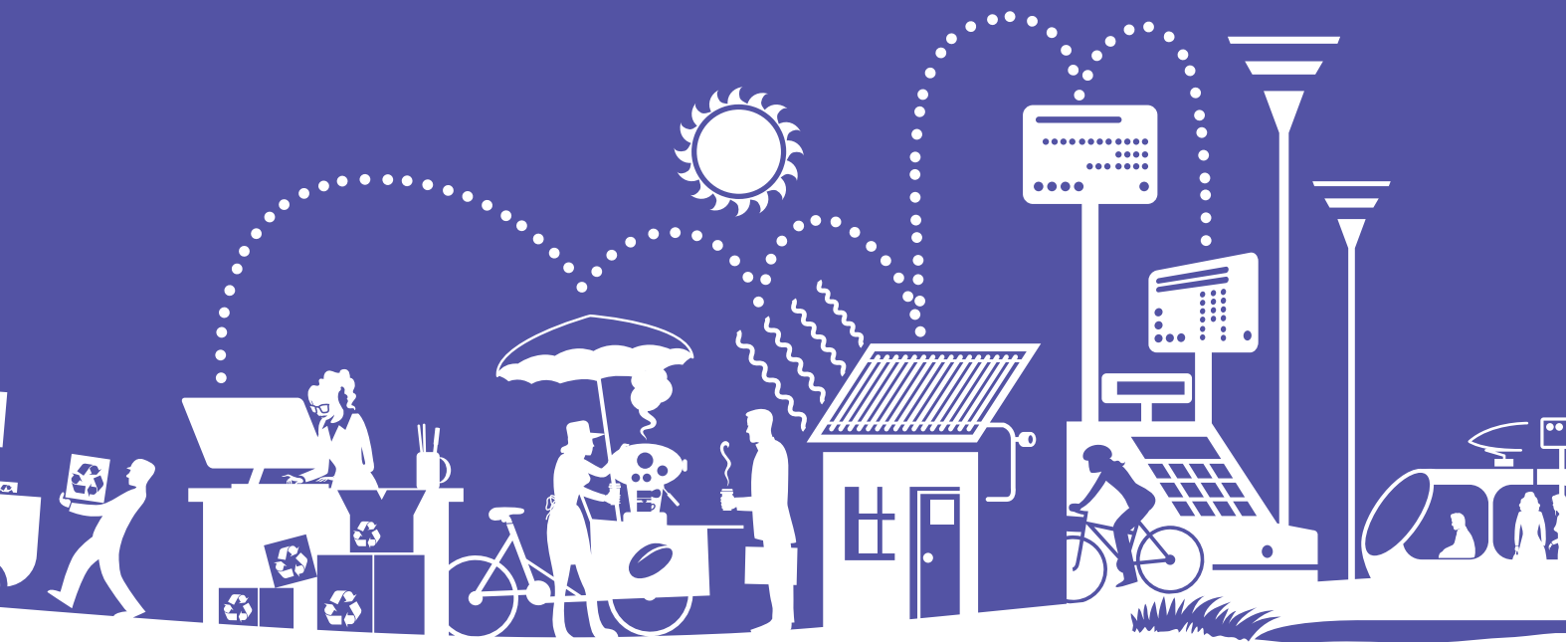
Albertslund Kommune

Sekretariat for Netværksstrukturen

Albertslund Kommune
Nordmarks Allé 1
2620 Albertslund

PERSONALELEDELSE

Rollen som personaleleder i den netværksbaserede organisation



Roller i en brydningstid

Vi står som kommune og offentlig organisation midt i en brydningstid. Finanskrisen har sat kommunerne på smalkost. Der bliver stillet krav til mere og bedre service samtidig med at vi skal løbe hurtigere end nogensinde før. Vi befinder os derved ved en skillevej: skal vi fortsætte, som vi plejer, eller bør vi i stedet finde nye stier at bevæge os ud af?

I Albertslund Kommune er vi overbeviste om, at gør vi som vi 'plejer', finder vi ikke vejen. Derfor har kommunen en vision om at blive en netværksbaseret organisation, hvor vi i højere grad arbejder på tværs af organisatoriske skel i kommunen samtidig med, at vi bliver endnu bedre til at inddrage borgere og virksomheder i skabelsen af nye og kreative velfærdsløsninger.

Det er dog lettere sagt end gjort. Nye arbejdsgange betyder, at vi bliver nødt til at se med nye øjne på vores roller som medarbejdere og ledere i kommunen. Derfor har kommunen introduceret tre roller, som skal bidrage til, at vi når visionen om den netværksbaserede organisation.



Roller og Sekretariatet for netværksstrukturen

Netværkslederen varetager et netværkstema, som er en af kommunens væsentlige udfordringer, dagsordener eller udviklingsområder, som skal løftes gennem tværgående samarbejde og nye arbejdsmetoder. Det kræver en ledelsesform, der baserer sig på at facilitere møder og relationer mellem kommunen, borgere og eksterne samarbejdspartner, med henblik på at samskabe og udvikle nye løsninger.

Personalelederen spotter ledertalenter med tværgående potentiale til at udvikle tværgående ledelsesmæssige kompetencer og blive netværksledere på et netværkstema. Personalelederen opfordrer medarbejdere til at lede og deltage i netværk og frisætter ressourcer som muliggør medarbejdernes netværksarbejde. Personalelederen har ligeledes blik for potentialle netværkstemaer i egen afdeling og i snitfladerne mellem andre afdelinger.

Referencelederen er netværkstemaets kobling til basisorganisationen og netværkslederens strategiske medspiller og samarbejdspartner. Da netværkstemaer er tværgående og ikke placerer sig entydigt i basisorganisationen, tilknyttes en referenceleder, som indgår i en sparringsrelation om at løfte netværksarbejdet og netværkstemaet.

Sekretariat for Netværksstrukturen uddanner og understøtter netværksledere med henblik på at netværksarbejdet skaber værdi. Sekretariatet understøtter netværksledere, personaleledere og referenceledere i at indgå i gode samarbejdsrelationer gennem videndeling og sparring efter behov.

Er du blevet indbudt til samtale af netværkslederen?

Som personaleleder til en medarbejder, der leder netværk, er du en vigtig samarbejdspartner i forhold til at skabe tid og rum til netværksarbejdet. Derfor vil du blive indbudt til samtale af netværkslederen, som, i samarbejde med dig, skal finde en god balance mellem arbejdet i netværk og i basisorganisationen.

I samtalen vil du og netværkslederen drøfte jeres samarbejde omkring netværksarbejdet. Inden samtalen har netværkslederen reflekteret over egne behov og ønsker i forhold til tid og rum til netværksarbejdet og det samme kan du som personaleleder gøre. Velfungerende samarbejde mellem netværksleder og denne medarbejders personaleleder er afgørende for netværkets succes. Herunder er oplistet en række opgaver, som relaterer sig til rollen som personaleleder i den netværksbaserede organisation:

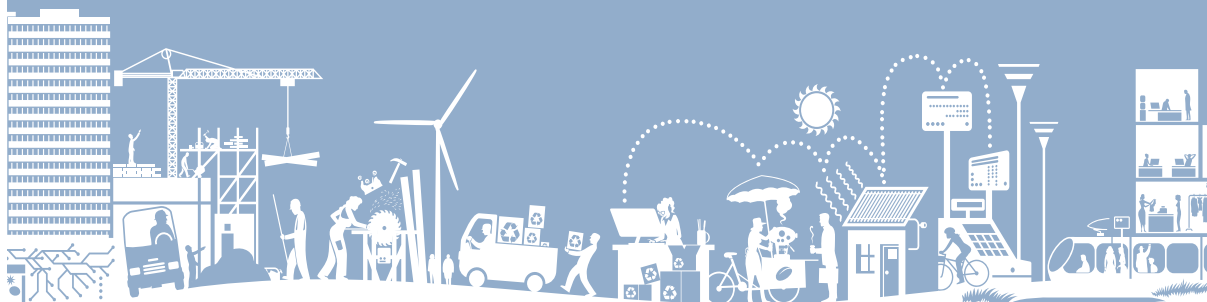
Personalelederen i den netværksbaserede organisation...

- 1) spotter ledertalenter i afdelingen og medarbejdere med tværgående kompetencer.
- 2) skaber tid til netværksarbejdet ved at tilrettelægge den daglige drift og opgaver i basis, både for medarbejdere som leder netværk og deltager i netværk.
- 3) opfordrer medarbejdere til at deltage i netværksarbejde med relevans for afdelingen.
- 4) skaber tydelighed om prioritering af netværksarbejdet i forhold til medarbejderens opgaver i basisorganisationen.
- 5) udviser interesse for medarbejderens netværksledelse, netværksdeltagelse og netværksarbejde

- 6) skaber opmærksomhed og viden om netværk i afdelingen, ved blandt andet at opfordre medarbejdere, som leder og deltager i netværk, til at præsentere netværksarbejdet på afdelingsmøder.
- 7) anerkender medarbejderens opgaveløsning i netværksarbejdet og den daglige opgaveløsning i basis.
- 8) understøtter at medarbejderens resultater i netværksarbejdet synliggøres i afdelingen løbende.
- 9) har fokus på medarbejderens kompetenceudvikling og sætter den i spil i afdelingen.
- 10) har fokus på medarbejderens netværksarbejde, netværksledelse og netværksdeltagelse i PULS-samtaler.

Kan du genkende dig selv og dit blik for det tværgående og netværksbaserede arbejde i punkterne?

Overvej hvordan du kan sætte dig selv i spil i forhold til den netværksbaserede organisation og læs mere om rollen som personaleleder for en medarbejder som leder og deltager i netværk på næste side.



Som **personaleleder** i den netværksbaserede organisation har du en vigtig rolle i at sikre samspil mellem basisorganisationen og netværksarbejdet. Derfor er det din opgave at spotte ledertalenter med tværgående kompetencer i din egen afdeling. Som leder har du ansvar for at gå foran i netværks- tænkningen og opfordre dine medarbejdere til at deltage i og være ledere af netværk. Som personaleleder kan du drage nytte af medarbejdernes aktiviteter i netværksarbejdet, da medarbejderne ofte får nye perspektiver, relationer og arbejdsmetoder, ligesom de potentielt udvikler innovative idéer indenfor afdelingens arbejdsområde. Opgaverne som personaleleder i den netværksbaserede organisation er udfoldet herunder.

Tid og rum til netværksarbejdet

Når du er personaleleder for en medarbejder, der leder eller deltager i netværk, er det din opgave at samarbejde med medarbejderen om at skabe balance mellem opgaver i basisorganisationen og netværksopgaver. Erfaringer fra tidligere viser, at det kan være udfordrende at balance netværks- og basisopgaver. Som personaleleder skal du derfor gøre dig overvejelser om, hvordan I kan prioritere basisopgaverne og tilrettelægge den daglige drift med øje for medarbejderens aktiviteter i netværksarbejde.

Løbende samarbejde og engagement i netværksarbejdet

Når du og medarbejderen sammen er blevet enige om rammerne for netværksarbejdet, er det vigtigt, at du viser din medarbejder tillid og interesse for netværksarbejdet. Samtidig er din rolle at engagere og motivere medarbejderen løbende i processen, da du ofte vil kunne drage nytte af et succesfuldt netværksarbejde.

Det er ligeledes vigtigt, at du løbende har øje for værdiskabelsen i netværksarbejdet. Måske er der nogle arbejdsgange eller nye løsninger, som I kunne have gavn af i jeres egen afdeling? Anbefal derfor medarbejdere, som er netværksledere og netværksdeltagere, til at præsentere netværksarbejdet på jeres afdelingsmøder. På den måde kan dine medarbejders resultater i netværksarbejdet blive synliggjort løbende, ligesom I kan få inspiration til innovative tiltag i din afdeling.

Kontakt os

Hvis du vil vide mere om rollen som personaleleder eller har du gode idéer, ønsker eller lignende, vil vi meget gerne høre fra dig i Sekretariat for Netværksstrukturen. Book et møde, send en mail eller kom forbi os på kontoret.



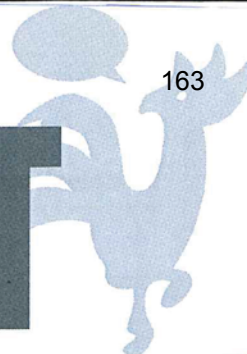
Sekretariat for Netværksstrukturen

Albertslund Kommune
Nordmarks Allé 1
2620 Albertslund



Albertslund Kommune

PIPPET



NETVÆRKSSTRUKTUREN TUR – RETUR



Mette Nielsen Duekilde rækker ud efter det næste step i sit turnusforløb i netværksstrukturen!

Ny turnusordning afprøves i netværksstrukturen. Hør de første erfaringer fra to medarbejdere og en leder

Søren Mørk Petersen er til daglig udviklingschef på Albertslund Bibliotek. Mette Nielsen Duekilde er almindeligvis integrationskonsulent. I øjeblikket er de begge udlånt fra deres vante arbejdspladser til Netværksstrukturen i en ny turnusordning.

Mette Nielsen Duekilde fortæller: "I løbet af januar og februar måned sidder jeg én dag om ugen sammen med netværksstrukturens medarbejdere. Min opgave er at udvikle en metodisk værktøjskasse, der kan tilbyde netværkslederne redskaber til at undersøge de emner, der laves netværk om. Det kan fx være forskellige interviewformer."

» Det giver mig både noget i forhold til en personlig udvikling og noget, jeg kan tage med mig tilbage

Søren Mørk Petersen er lige nu også

en del af netværksstrukturens faste medarbejdere. Ligesom Mette Nielsen Duekilde har han en konkret opgave at varetage, mens han er i turnus. Det gælder en håndbog i netværksledelse. "Håndbogen skal bl.a. styrke netværkslederne i at styre den proces, de er kastet ud i, og give dem idéer til, hvordan netværkernes resultater kan evalueres og dokumenteres", fortæller Søren Mørk Petersen.

Hvor er guleroden?

Tankegangen i turnusordningen er, at både netværksstrukturen og den udlånte medarbejder, samt dennes arbejdsplads, skal have noget ud af det. Gevinsten for netværksstrukturen er input og specifikke kompetencer udefra, der kan bidrage til at videreudvikle Albertslund Kommune som netværksbaseret organisation. Medarbejderen får en ny viden og nye erfaringer, der kan bringes tilbage til den daglige arbejdsplads.

Mette Nielsen Duekilde er godt en tredjedel inde i sit turnusforløb og er foreløbigt positiv: "Jeg oplever tid til en faglig fordybelse og rum for en type af teoretiske diskussioner, som jeg sjældent finder mulighed for i min hverdag. Det giver mig både noget i forhold til en personlig udvikling og noget, jeg kan tage med mig tilbage."

Også Søren Mørk Petersen kan se potentialer i turnusordningen: "Jeg synes grundlæggende, at turnusordningen er en god idé. Jeg har fået mulighed for at kigge lidt mere overordnet på organisationen som helhed og har fået en bedre fornemmelse af, hvordan det

hele hænger sammen. Desuden har turnusordningen givet mig et afbræk fra den hverdag, jeg kender, og noget luft til at dykke ned i specifikke temaer på en måde, som jeg sjældent har tid til."

Hvad siger en leder til turnusordningen?

Men hvad med de opgaver, der ligger tilbage, når en medarbejder indgår i turnusordningen? Og hvad tænker en leder om den nye udlånsordning? Niels Dejgaard, stadsbibliotekar, og chef for Søren Mørk Petersen, har et bud: "En leder må godt tænke over "what is in it for me"? Søren's fravær har fx betydet, at jeg skulle flytte rundt på nogle opgaver og i en periode nedprioritere nogle ting. Til gengæld forventer jeg også, at vi får noget igen: En større indsigt i den kommunale organisation og en medarbejder, som kommer tilbage med ny inspiration. Men grundlæggende set synes jeg, at tankegangen passer godt ind i den måde, vi allerede arbejder på."

TURNUS I PRAKSIS

Alle medarbejdere i Albertslund Kommune har mulighed for at komme i turnus. Det forudsætter dog en aftale med både netværksstrukturen og egen leder. Herefter aftales det konkrete forløb.

[Følg også med i arbejdet i netværksstrukturen på netværkstedet på medarbejdersiden.](#)

Albertslund danner rammen om velgørenhedsløb for hele familien

Make-A-Wish Ønskefonden går sammen med Albertslund Kommune, Albertslund Centrum og løbeklubben ALOT om et motionsløb, hvor overskuddet går til at opfylde alvorligt syge børns ønsker.



Make-A-Wish Ønskefonden har siden 2001 været med til at opfylde børn og unge med livstruende sygdommes højeste ønsker. Det har været alt fra ture til Disneyland, en pony, en ny computer eller et møde med fodboldspilleren Daniel Agger.

I år afholder Ønskefonden et nyt løb, som de kalder Ønskeløbet for hele familien. Og det bliver i Albertslund. Således bliver alle inviteret til Albertslund søndag den 31. maj til ruter på 3, 5 og 10 kilometer i Kongsholmparken.

Starten går fra Albertslund Centrum, der i dagens og løbets anledning bliver omdannet til et aktivt center med opvarmning, smoothies, frugtboiler, kaffebar og underholdning for hele familien. Efter løbet forventer Ønskefonden, at der bliver koncert på scenen i centeret.

Få betalt dit startgebyr

Albertslund Kommune er samarbejdspartner og ønsker at støtte op om den gode sag – og inviterer derfor alle medarbejdere med på løbetur søndag den 31. maj. Kommunen betaler startgebyret og håber at mange vil støtte op og tage familien med på en frisk søndagsløbetur, så løbet bliver en succes og måske kan blive en gennemkommende begivenhed, hvor vi kan vise vores grønne by frem.

Så sæt allerede nu kryds i kalenderen den 31. maj – efter løbet kan du få refunderet dit udlæg til startnummer ved at komme med kvittering til Ulla Brandt Lassen, der sidder på rådhuset, blok b, 2. sal, lokale 623 eller du kan sende det pr. mail til ulla.lasson@albertslund.dk

Der vil komme mere information i takt med at løbet nærmer sig, men indtil da kan du følge med på www.onskeloebet.dk

What's in it for me?

Netværksturnus er din mulighed for at udvikle idéer og bruge dine kompetencer til gavn for hele organisationen:

Du får mulighed for at udvikle særlige kompetencer;

Du får mulighed for at arbejde intensivt med noget som du ikke normalt arbejder med;

Du vil få mulighed for at skabe nye relationer på din arbejdsplads;

Du vil tage ny og udvidet viden fra turnusforløbet med tilbage i din basis;

Du bidrager til at udvikle vores organisation.

Jagten på nye kompetencer

Som turnus er du med til at sikre samspillet mellem netværksstruktur og basis, der er nødvendigt for en fælles udvikling af vores organisation.

På den vis vil du bidrage til udviklingen af innovative løsninger eller nye arbejdsopgaver i vores kommune.

Efter et turnusforløb vil du kunne vise vejen fra papir til praksis - i både Netværksstrukturen og i basis.

På baggrund af dit turnusforløb vil du få en fremtidig rolle i vores organisation som formidler af den viden du har erhvervet dig om temaet du har udviklet på.

NETVÆRKSTURNUS

- BASISORGANISATIONEN TUR/RETUR



Albertslund Kommune

netvaerk@albertslund.dk

netvaerk@albertslund.dk

NETVÆRK

VI SKABER FORBINDELSER

Hvad er netværksturnus?

Netværksturnus er etableret for at skabe et tættere samspil mellem netværksstruktur og basisorganisation.

Medarbejdere fra forskellige steder i kommunen kan komme i turnus i en kortere eller længere periode, hvor de arbejder med et særligt udviklingsfelt. Det kan være et tema, en model eller problemstilling, hvor din viden er særligt interessant at bringe i spil for udviklingen i Albertslunds kontekst.

Turnusforløbet giver dig mulighed for at udvikle dine kompetencer inden for fx relationel koordinering, ledelse på tværs, eller samarbejde om tværgående drift. Det er kompetencer som du efterfølgende kan sætte i spil fra din placering i basisorganisationen.

Eksempel:

Håndbog for netværksledere

Søren Mørk Petersen, Udviklingschef ved Albertslund Bibliotek, bruger sin turnus på at udvikle en håndbog for netværksledere. Håndbogen er centralt redskab for netværksledere - og hvordan denne form for ledelse skal udøves.

Søren samler op på de erfaringer vores netværksledere allerede har gjort sig og bruger denne viden til at samle trådene i netværksstrukturen således at netværksledere fremover vil være klædt endnu bedre på. Søren er analytisk stærk og har bl.a. igennem MandagMorgen projektet 'Medarbejder med vilje' arbejdet med nye medarbejderroller og deres eksistens i organisationer.

Hvordan får jeg tid til det?

I netværksturnus vil du i en periode være en del af teamet omkring netværksstrukturen. Turnusforløbets form og formål udarbejdes i dialog med dig, netværksstrukturens ledelsesteam og din egen leder

Det timeantal der frigøres fra din placering i basis til turnusforløbet afhænger af den aftale som der indgås, din opgaves omfang, og det akutte behov for opgavens udførelse.

Udviklingsfelt, tema... Det er ikke særlig konkret?

Nej, det er ikke særlig konkret. Derfor har vi brug for din hjælp, din viden og dine kompetencer.

Et turnustema er et område, en metode eller en bredere problemstilling med et behov for konkretisering og konceptualisering i vores organisation.

Du skal udfolde temaet, sådan at alle i organisationen kan drage nytte og blive skarpere på det. Sammen skaber vi konkret viden på noget, der endnu ikke er udviklet eller udfoldet i Albertslunds kontekst.

Et turnustema er en lukket bog, som venter på at blive åbnet og omskrevet til Albertslund-kontekst.

Puha... Skal det gøres af mig?

Ja - og nej... Vi skal gøre det sammen, men det er dine kompetencer som vi efterspørger. Vores opgave er at sikre udvikling og skabe rammerne for den netværksbaserede organisation.

Vi understøtter, faciliterer og udvikler vores kommunale organisation. Men det kræver mere end en netværksstruktur at få udfoldet gode idéer i basisorganisationen - og derfor har vi brug for hjælp.

Det er vigtigt, at det som udvikles i netværksstrukturen har relation til det arbejde der udføres i basis. Det kan du gøre fordi, at du har et indgående kendskab til netop det temas indhold eller problemstillinger - og samtidig kender vores organisation indefra.

Eksempel:

Konceptualisering af innovationsmodel

Mette Nielsen Duekilde, Integrationskonsulent, arbejder med hvordan KL's innovationsmodel systematisk kan anvendes i Albertslund Kommune. Innovationsmodellen kan anvendes i mange aspekter af den kommunale opgaveløsning, dertil er den baseret på antropologiske metoder.

Mette er uddannet antropolog og har gennemgået KL's uddannelse i innovationsmodellen. Nu handler opgaven så om hvordan hun kan bruge sin viden om Albertslund, Antropologiske metoder og innovationsmodellen i kombination for at alle i Albertslund Kommune nemmere kan anvende KL's model

2. undervisningsdag
Crash course i ledelses- og organisationsforståelse
19. september 2017

Introduktion til Humberto Maturanas´ begrebsverden

Artiklen introducerer læseren til en række af de begreber den chilenske biolog Humberto Maturana bruger til at forklare, hvordan levende systemer danner viden, organiserer sig og kommunikerer med hinanden. Artiklen er vinklet i forhold til livet i organisationer, og det er vores ønske at skabe nye forståelser til brug i ledelses- og samarbejds-mæssige sammenhænge.

© Artikel af Jesper Loehr-Petersen og Jørgen Gjengedal Madsen, MacMann Berg, 2004¹

Objektiviteten i parentes

Maturana (1928-) er bl.a. kendt for at sætte *objektiviteten i parentes*. Et udsagn der på mange måder udfordrer vores normale verdensbillede. Det at der er noget, der er, og som ikke står til diskussion. Med Maturana sættes hele vores opfattelse af verden og de universelle love i et nyt lys. Også det organisatoriske liv, og måden at kommunikere og lede på, får med objektiviteten i parentes nye perspektiver og inviterer til nye måder at tænke på.

Udgangspunktet i Maturanas arbejde med objektivitet i parentes ligger i hans forskning omkring synet, hvor hovedkonklusionen groft sagt er, at syns- og nervesystemets rolle ikke er at *kortlægge* eller *afbillede* en ydre verden. Det vi normalt kalder *virkeligheden*. Maturanas forskning viser derimod, at vores virkelighedsopfattelse er afhængig af os selv. Vores forståelse af og samspil med omgivelserne sker gennem en intern proces i det enkelte menneskes nervesystem. Det er derfor måden vores nervesystem er konstrueret og organiseret på, der er bestemmende for vores virkelighedsopfattelse. Han benævner dette den *dannende ontologi*, som handler om vores måde at tilegne os viden og kundskab på (ontologi = læren om det at være).

¹ MacMann Berg er et privat konsulentfirma, der arbejder med ledelses- og organisationsudvikling på et systemisk grundlag. Med en solid forskningsmæssig forankring og mange års praktisk ledelseserfaring har MacMann Berg løst en lang række opgaver inden for såvel den offentlige som den private sektor. Se øvrige artikler, bogudgivelser og hvad vi kan tilbyde på www.macmannberg.dk.

Autopoiesis begrebet

Det at vores viden og kundskab ikke opnås gennem en kortlægning eller en repræsentation af en ydre observatør-uafhængig virkelighed, har sin rod i vores individuelle *konstruktion*. Vores genetiske og mentale sammensætning som biologiske enheder. Alle biologiske enheder har deres unikke genetiske konstruktion, og dermed deres eget kodeks for fx behag/ubehag og rigtigt/forkert, hvilket giver os forskellige præferencer at opfatte ud fra.

Maturana benævner denne proces i vores genetiske og mentale konstruktion som *autopoiesis*. Vi kan oversætte begrebet med det at være *selv-skabende* (auto = selv og poiese = skabe) eller selvrefererende. Forståelsen er, at mennesker og menneskelige (sociale) systemer er autopoietiske.

Maturanas pointe er, at vi aldrig kan forstå verden uden for os selv, men at vi via vores meningsstrukturer kommunikativt kobler os til den ydre verden. Autopoiesis bliver dermed en grundlæggende eksistensbetingelse. Ikke blot for mennesket men for alle levende systemer. Maturana ser derfor teorien som en *kosmologi* – en universel lov.

Fra univers til multi-vers

Virkeligheden bliver det vores nervesystem skiller ud. Det betyder, at virkeligheden dannes i den enkelte biologiske enhed. Der er altså lige så mange virkeligheder, som der er biologiske enheder. Virkeligheden er således ikke noget, der *er*, men noget der konstrueres og opleves af den enkelte. Med dette afsæt skabtes ideen om verden som et *multi-vers* frem for et *uni-vers*.

I en organisation betyder det, at der er lige så mange virkeligheder og sandheder, som der er biologiske enheder (personer, grupper, afdelinger), og at disse individuelle biologiske enheders virkeligheder er styrende for den måde de agerer og sanser på.

Konsekvensen af denne epistemologi, erkendelsesteori, er at vi ikke kan bedømme noget som objektivt eller endegyldigt, men at vi er nødt til at erkende, at virkeligheden er afhængig af iagttageren. Har vi alligevel brug for at noget skal være *objektivt* sandt og styrende for flere, er det nødt til at ske gennem en forhandling. Grundlæggende kan man sige, at det kun er for de, der

har været med til at forhandle sig frem til det 'objektive', at det er objektivt. På den måde sætter Maturana objektiviteten i parentes. Skal noget fungere som objektivt for andre end de, der har været med til at forhandle det, nødvendiggør det, at de kobler sig på og accepterer resultatet af de forhandlinger andre har foretaget.

Vi kobler os på det der giver mening

I det daglige liv i enhver organisation er der noget, der nødvendigvis må være 'objektivt sandt' og dermed styrende for organisationen. Det kan ske, fordi vi har vedtaget at sådan er det. Enten gennem formaliserede forhandlinger og formuleringer, eller gennem koordinering af adfærd. Vi kan kalde det formelle og uformelle beslutninger, som er styrende og objektive – for os hver især. Den afgørende pointe er, at vi kun kobler os på det, der hver især giver os mening.

Når vi siger, at virkeligheden dannes i det enkelte menneske, dukker spørgsmålet op: Hvad med denne computer jeg skriver på? Hvad med bordet og stolen...? Eksisterer verden overhovedet?

Maturana siger, at selve spørgsmålet er problemet. Når vi spørger om noget findes eller ikke, forudsætter spørgsmålet en objektiv, observatør-uafhængig virkelighed, der kan afgøre spørgsmålet. Maturana anser selve spørgsmålet som irrelevant, når det gælder kundskab. Det, som er vigtigt at besvare, er ikke om noget *findes* eller ej – men hvordan noget *ser ud* for mig og andre. Det, der er virkeligt for mig, er virkeligt for mig! Vi kan altså kun besvare spørgsmålet om computeren findes, ved at fortælle at den findes for mig. Kommunikationen bliver dermed det, der forbinder vores individuelle oplevelser sammen til en for os *fælles virkelighed*.

Distinktioner skaber virkeligheder

Maturanas pointe er endvidere, at det der eksisterer for os, gør det ud fra, hvordan vi er konstrueret som biologiske enheder. De grundlæggende handlinger vi gør som biologiske enheder er at trække *distinktioner*. Når vi danner vores billede af verden, gør vi det ved at sanse noget. Noget skiller sig ud som noget. Vi trækker en distinktion, og med den frembringer vi et objekt eller et fænomen som eksisterende. Før denne distinktion eksisterede objektet ikke. Før vi trak distinktionen i forhold til computeren, eksisterede den ikke, jf. eksemplet fra før.

En distinktion forudsætter at nogen laver den, fx en observatør, men samtidig dannes observatøren. Bare ved det at der er et fænomen, der kan observeres, skaber observatøren. Observatør og distinktion er således hinandens gensidige forudsætninger.

Multivers-tanken fra før muliggøres således gennem det, at der kan trækkes et antal distinktioner. Der er lige så mange virkeligheder, som der er distinktioner, der kan trækkes. Det er observatøren der bestemmer, hvor mange distinktioner der kan eller bliver trukket. Observatøren begrænser således gennem de trukne distinktioner antallet af virkeligheder – ikke omvendt. Ligesom universet ikke blev opdaget ved hjælp af teleskopet, men skabtes gennem brugen af det (Spencer-Brown, 1979).

Fra distinktioner til struktur

Den fundamentale kundskabsbehandling består altså i at trække en distinktion. Maturana starter her og siger, at via en distinktion dannes en enhed, og denne enheds egenskaber eller kendetegn specificeres af distinktionen. Observatøren kan så trække gentagne distinktioner, der fokuserer på forskellige enheder eller komponenter i enheden. Gennem dette bliver enheden en sammensat enhed. Maturana siger, at enhedens komponenter og relationen mellem disse udgør enhedens *struktur*. Strukturen bliver det, der binder tingene sammen i en enhed.

Er enheden fx en gruppe, er det strukturen i gruppen der binder den sammen. Benævnelsen af strukturen vil være afhængig af den distinktion observatøren foretager. Er det opgaver, kommunikation, mål, drømme, religion eller andet der binder gruppen sammen? Det kommer an på den vinkel, den distinktion, observatøren foretager.

Klasseidentitet

De af relationerne som enheden må bevare for at forblive som en enhed, for at bevare det som Maturana kalder dens *klasseidentitet*, benævner han som enhedens organisation.

Et fodboldhold forbliver et fodboldhold, så længe visse relationer mellem spillerne opretholdes. Et bord er et bord, så længe det lever op til forståelse af at være et bord. En salgsafdeling forbliver en salgsafdeling, så længe den lever op til observatørens forståelse af en salgsafdeling. Skulle observatøren i stedet få øje på, at salgsafdelingen i højere grad er en indkøbsafdeling, vil den ikke

længere være en salgsafdeling for observatøren. Har vedkommende kompetencen til at ændre salgsafdelingens klasseidentitet til en indkøbsafdeling, vil den ændre identitet uafhængig af dens struktur. Omvendt kan man sige, at et fodboldhold der bytter spillere ud med nye, gennemgår en strukturel ændring, men bibeholder sin klasseidentitet. Maturana kalder dette, at der sker en *strukturel ændring* under *organisatorisk invarians* (stabilitet/position/identitet).

Strukturelt koblede systemer

En strukturel ændring indebærer at stabiliteten forstyrres i en mindre grad, så derfor vil der ofte kun ske strukturelle justeringer, der sikrer den fortsatte stabilitet i organisationen. Dette ser vi ofte ved nyansættelser eller fyringer. Der sker en ændring i måden at strukturere kommunikationen eller opgaveløsningen på, men organisationen fortsætter med at eksistere og agere på nogenlunde samme måde som hidtil.

Hvis de strukturelle ændringer derimod får organisationen til at miste sin klasseidentitet (fx fra at være selvejende til at være en del af noget andet, eller fra at være en succesrig og overskudsgivende virksomhed til at være et konkursbo), vil det afstedkomme væsentlige forandringer. Dette vil i mange situationer indebære, at observatøren ændrer sin måde at foretage distinktioner på og dermed måden at opleve organisationen på.

Når systemer fungerer som gensidige tilpasse forstyrrelser for hinanden, omtaler Maturana det som *strukturelt koblede* systemer. Medlemmer i en gruppe er fx strukturelt koblede systemer, fordi de bibringer hinanden forskellige ideer og erfaringer, der muliggør at gruppen kan løse de opgaver, de er sat i verden for. Gruppen i en organisation er tilsvarende strukturelt koblede med andre grupper i organisationen.

Struktur-determinerede systemer

De enheder som skiller sig ud som sammensatte enheder, fx en afdeling i en organisation, kalder Maturana for *struktur-determinerede systemer*. Struktur-determinerede systemer kendetegnes ved strukturel forandring under organisatorisk invarians. At der sker løbende udskiftninger i systemet, fx afdelingen, men at denne løbende udskiftning er med til at opretholde organisationens klasseidentitet.

Udgangspunktet for at et system kan forandres er, at det lader sig forstyrre. Variationen eller formen på de forstyrrelser et system lader sig forstyrre af, kan aflæses i systemets adfærd. En begrænsning eller afgrænsning af systemets følsomhed over for forstyrrelser er dermed bestemmende for de ændringer der kan ske. Det bliver altså systemet, der via dets distinktion bestemmer størrelsen og effekten af en given forstyrrelse.

Maturana afviser derimod begrebet *instruktiv interaktion*. At noget udenfor systemet kan kontrollere systemet selv, og går dermed imod enhver ide om, at stimuli bestemmer en respons, eller at informationen bestemmer systemets handling. Det er systemets måde at forholde sig til informationen på, der bestemmer den følgende handling.

En magtperson eller en kontrollant udøver derfor ikke en påvirkning i direkte (instruktiv) forstand, men indirekte ved at systemet vælger at frembringe en distinktion, der skaber en handling. I en organisatorisk ledelsesmæssig sammenhæng indebærer det, at ledere ikke kan påvirke medarbejderne i direkte forstand, men gennem den måde han eller hun forstyrrer og kobler sig til medarbejderne på. Man kan sige, at lederen udstikker rammerne, og medarbejderne leder sig selv ud fra deres individuelle og koordinerede forståelser af de rammer, de observerer.

Information som den forskel der gør en forskel

At opgive ideen om instruktiv interaktion, sætter informationsbegrebet i et nyt lys. Information forstået som overførsel af objektivitet, fx beskeder fra ledelsen til medarbejderne, kan ifølge Maturana ikke lade sig gøre, idet enhver medarbejder vil opfatte det de hører og ser på forskellig måde. Afhængig af deres konstruktion.

Behovet for koordinering af forståelser bliver derfor afgørende, for en mulig opnåelse af det vi kunne kalde en fælles forståelse - konsensus. Gregory Batesons (1904-1980) siger, at information er den forskel, der gør en forskel hos modtageren. Vores evne til sprogligt at koble os på dem vi taler med, bliver således afgørende for vores evne til at informere og kommunikere.

At sætte objektiviteten i parentes indebærer som nævnt, at vi må opgive tanken om en objektiv virkelighed. Med denne forståelse introduceres også et nyt og alternativt syn på *sprog*.

Sproget som koordination af koordination af handling

Traditionelle forståelser af sprog indebærer, at sproget ses som en repræsentationsproces. Det er sproget, der repræsenterer det virkelige. Bateson siger det på den måde, at *kortet er ikke terrænet*. I stedet kan man sige, at *kortet repræsenterer den, der har lavet kortets opfattelser af terrænet*. Ordet *bog* er heller ikke en bog. Heinz von Foester (1983) lancerede derfor udsagnet *kortet er terrænet*, for netop at bryde med ideen om sproget som en repræsentationsproces.

Maturana tager i 1986 det endelige brud med de gængse ideer om sprog ved at definere sprog som *koordination af koordination af handling*. Han siger, at alt hvad der bliver sagt, bliver sagt af en observatør til en anden observatør – som godt kan være observatøren selv eller en anden.

Man kan sige, at sprog opstår, når der trækkes en distinktion og en enhed skabes. Sprog etableres når organismer, systemer eller enheder samordner sine handlinger, og når denne koordination igen giver anledning til nye handlinger. Sproget bliver dermed det, vi oplever og agerer ud fra. Det bliver således vores autopoiese, eller vores distinktion der kommer til at bestemme vores forståelse af en given kommunikation, og hvilke handlinger den forståelse afstedkommer. Når al adfærd opfattes som kommunikation, der på en eller anden måde påvirker omgivelserne, bliver udfordringen at observere effekten af kommunikationen.

Forudsætninger for udvikling

Maturana påpeger, at kærlighed (han bruger det engelske ord *love*) er den fundamentale kraft for al udvikling. Trangen til at formere sig, arternes genetiske urkraft, er forudsætningen for at vi kobler os på hinanden. Maturana benævner denne kraft som kærlighed, en biologisk dynamisk kraft, der definerer de afgørende skridt på vejen til de interaktioner, der kan føre til de sociale systemers etablering, sammenhæng og udvikling. Sagt med andre ord er accepten af og kærligheden til os selv og andre en forudsætning for det sociale liv og dermed også en forudsætning for, at vi biologisk kan opretholde os selv som autopoietiske systemer.

I en organisatorisk kontekst betyder det, at udvikling sker hvor kærligheden er til stede. Man kan fristes til at sige, at jo mere kærlighed, jo større mulighed er der for udvikling. Vi udvikler os bedst i et positivt defineret miljø, hvor accept af hinanden er betydende for de distinktioner vi gør os, og som bliver afgørende medskabende for den forbindelse der etableres mellem os og andre. Man

kan sige, at lysten til at forbinde sig med et andet menneske, eller niveauet af kærlighed, bliver bestemmende for de distinktioner vi foretager og dermed for den relation der etableres.

Som ledere og konsulenter i en professionel kontekst, hvor opgaven er at arbejde med udvikling af mennesker i sociale systemer indenfor nogle givne rammer, bliver opgaven, at fokusere på det vi kan værdsætte og anerkende hos det andet menneske. Denne anerkendende tilgang, kærligheden, til andre mennesker bliver således en afgørende forudsætning for udvikling og medbestemmende for den udvikling der i virkeligheden sker.

Fokus på den medskabende kommunikation i konteksten der er ved at opstå

Maturanas ideer om at instruktiv interaktion ikke kan forekomme, inviterer os ind i refleksionen over, hvorledes vores egen kommunikation er medskabende af andres måde at agere på. Vi kan altså ikke forandre andre, men kun os selv. Via de distinktioner vi trækker, er vi medbestemmende i forhold til de relationer, der er ved at opstå, og handlinger der efterfølgende får mulighed for at udvikle sig.

Hvis vi afslutningsvis prøver at sætte ovenstående ideer og vinkler i relation til ledelse, som en sproglig udviklingsproces, bliver det interessant at kigge på effekten af den måde, vi kommunikerer på. Vi må nødvendig flytte fokus fra vores egen ide som styrende til i stedet at kigge på effekten af den kommunikation og de handlinger ideen genererer. Man kan sige, at vores præference for at forstå en given kommunikation, bl.a. bestemmes af den kontekst og de strukturer kommunikationen afsendes og modtages i, koblet på den enkeltes måde at skabe distinktioner på.

Vores opgave som ledere og konsulenter bliver derfor klart at formidle rammer og retninger for de beslutninger, der skal være styrende for organisationens liv og udvikling. Jo mere behov der er for klarhed, jo vigtigere en opgave er det at få forhandlet en (objektiv) styrende ramme.

Litteratur

- Maturana, Humberto & Varela, Francisco: *Kundskabens Træ*. Ask 1987.
- Egne noter fra kursus med Humberto Maturana, Santiago, Chile 2002.
- Bateson, Gregory: *Ånd og Natur*. Rosinante.
- Sundet, Rolf: *Objektivitet i parentes*. Fokus 1998.
- Tomm, Karl: *Et perspektiv på Milano-centrets systemiske tilnærmelser*. Oversat til dansk af Klaus Ammitzbøll.
- Barge, Kevin: *Værdsættende samtale som æstetisk følsomhed*. Forvandling, Psykologisk Forlag 2002.
- MacMann Berg: *Systemiske ledelse*. Psykologisk Forlag, udkommer 2005.

Om forfatterne



Jesper Loehr-Petersen.

F. 1955. Handelsuddannet kombineret med videreuddannelser inden for systemisk ledelse og -personale samt organisationsudvikling. Erfaren proceskonsulent, underviser og coach med en mangeårig baggrund som leder og konsulent i det offentlige og private erhvervsliv bl.a. som forstander på Skolen for Økologisk Afsætning.



Jørgen Gjengedal Madsen.

F. 1963. Handelsuddannet kombineret med videreuddannelse inden for systemisk ledelse, personale- og organisationsudvikling. Erfaren proceskonsulent, underviser og coach. Har været ansat som konsulent i MacMann Berg siden 2003.

Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere

Af Helle Hedegaard Hein

Resumé Den vigtigste ressource i vidensøkonomien, den kreative økonomi og oplevelsesøkonomien er de højt specialiserede kreative medarbejdere. Denne brede gruppe af medarbejdere er afgørende både for konkurrencekraften i den private sektor og for kvaliteten og effektiviteten i den offentlige sektor. Udfordringen for fremtidens ledere bliver derfor at realisere de højt specialiserede kreative medarbejders fulde potentiale og tackle de ledelsesmæssige udfordringer, der følger i kølvandet på denne medarbejdertype. Artiklen præsenterer en omfattende og empirisk baseret ny motivations- og ledelsesteori, der sætter fokus på de højt specialiserede kreative medarbejdere og gør op med myten om den hysteriske, krævende og ledelsesresistente primadonna.

De højt specialiserede kreative medarbejders rolle i den fremtidige økonomi

Den vigtigste ressource i vidensøkonomien, den kreative økonomi og oplevelsesøkonomien er de højt specialiserede kreative medarbejdere. Denne brede gruppe af medarbejdere er afgørende både for konkurrencekraften i den private sektor og for kvaliteten og effektiviteten i den offentlige sektor. Dels er det dem, der besidder de væsentligste kompetencer, dels vil der komme flere og flere af dem (Florida, 2004; Barley & Kunda, 2004). Derfor er det nødvendigt med teorier, der sætter fokus på de højt specialiserede kreative medarbejders drivkræfter og ledelsesbehov. Behovet understreges af, at en stor del af den eksisterende motivationsteori er baseret på en industriarbejder som arketype, og at den del af den klassiske motivationsteori, som faktisk beskæftiger sig med højt specialiserede medarbejdere, ikke er nuanceret nok.¹ Samtidig er der i de senere år i både den danske og amerikanske ledelseslitteratur skabt et billede af de højt specialiserede kreative medarbejdere som primadonnaer: Kløge og uundværlige, men også alt for selvbevidste om deres værd og derfor urimeligt krævende, småhysteriske, forkælede og ledelsesresistente (se f.eks. Dickerson, 2001; Greenberg & Sidler, 1998). Et lederskab baseret på myter er selvsagt ikke den bedste nøgle til at realisere medarbejdernes fulde potentiale. Denne artikels ærinde er derfor at præsentere en ny empirisk baseret motivations- og ledelsesteori, som fokuserer særligt på de højt specialiserede kreative medarbejdere.

De højt specialiserede kreative medarbejdere har to åbenlyse fællesnævner: De er højt specialiserede, og deres arbejde er kreativt i bred forstand. Den høje specialisering

er opnået enten qua en videregående akademisk uddannelse eller qua lang tids træning inden for et felt. I begge tilfælde har de opnået en meta-viden, som de bruger kreativt til at løse komplekse arbejdsopgaver. Arbejdet kan indeholde rutineprægede arbejdsopgaver, men kernen i deres arbejde er kreativ i den forstand, at de trækker på en omfattende og relativ abstrakt viden i forsøget på at løse komplekse og konkrete opgaver. Således vil en bred vifte af faggrupper høre ind under definitionen: ingeniører, IT-eksperter, spil-programmører, sygeplejersker, terapeuter, præster, psykologer, politifolk, soldater, lærere, pædagoger, arkitekter, designere, reklamefolk, grafikere, læger, jurister, økonomer, forskere, analytikere, journalister, udøvende kunstnere og musikere er alle eksempler på højt specialiserede kreative medarbejdere.

Teatret som ledelseslaboratorium

Artiklen er baseret på forskningsresultater fra godt 3 års intensive feltstudier på Det Kongelige Teater. Der er især to årsager til at vælge Det Kongelige Teater som ledelseslaboratorium. For det første er der en høj koncentration af højt specialiserede kreative medarbejdere, for det andet udmærker teatret sig ved, at instruktør (mellemlider) og kunstnere (medarbejdere) befinder sig i samme rum 4-8 timer om dagen. Det gør det væsentligt lettere at observere ledelsesudøvelse, dens indflydelse på medarbejdernes motivation samt deres reaktion på ledelse.

Eftersom formålet har været at udvikle ny teori, er det metodologiske udgangspunkt taget i Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967; Corbin & Strauss, 2008), som er en stærkt induktiv metode, der er baseret på intensive feltstudier med henblik på at udvikle nye teorier til forståelse af samfundsvidenskabelige problemstillinger.

Feltstudierne har primært bestået af observationsstudier og interview. I alt 30 produktioner er blevet observeret: 5 operaproduktioner, 12 balletproduktioner og 13 skuespilproduktioner. Observationerne har fulgt hele prøveforløbet fra morgenskole/sangprøve/læseprøve over almindelige prøver frem til generalprøve og premiere og videre ind i spilleperioden. Typisk er hver produktion blevet observeret 2-5 gange om ugen. Desuden er ledelsesudøvelsen omkring produktionsprocesserne blevet observeret. Således er i alt 180 møder af administrativ, ledelsesmæssig og strategisk karakter blevet observeret. Endelig er der foretaget mere end 100 kvalitative, eksplorative interview, dels med udøvende kunstnere, dels med ledere på alle organisatoriske niveauer samt utallige uformelle samtaler med kunstnere, ledere og øvrige medarbejdere.

Som en konsekvens af valget af Grounded Theory har observationerne fra start været relativt ustrukturerede og koncentreret omkring observationer af reaktioner på ledelsesudøvelse og reaktioner og adfærd knyttet til særlig høj motivation eller demotivation. Data er blevet kodet, og begreber og deres indbyrdes sammenhænge er blevet udviklet og testet gennem yderligere observation og interview. Gradvist er der opnået en højere grad af strukturering i både observationer og interview, indtil der til sidst er udviklet nye teorier.

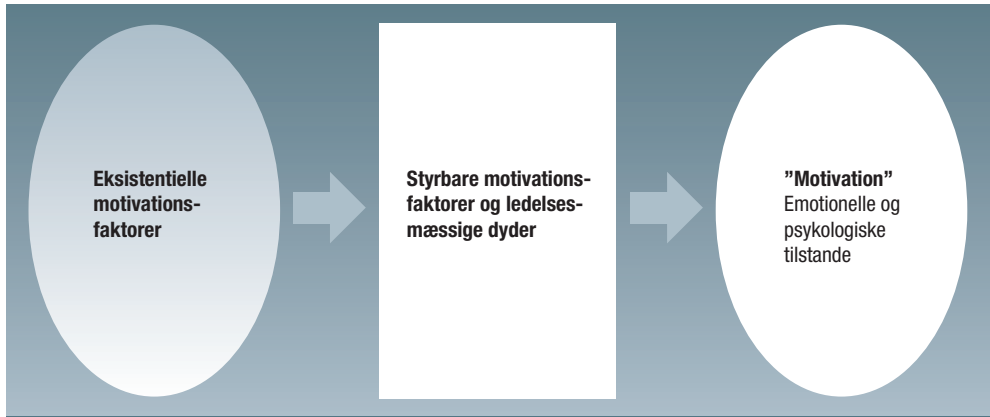
En overordnet motivationsmodel

Trods den hyppige anvendelse i daglig tale er motivation teoretisk set et upræcist begreb. Motivation er i den behavioristiske tradition primært koncentreret omkring menneskets reaktion på stimuli og i den kognitive tradition med de kognitive processer, der forbinder brugen af stimuli med adfærd. Først med Maslows humanistiske psykologi begynder man for alvor at beskæftige sig med motivation som en tilstand², og individets handling betragtes nu ikke kun som en reaktion på stimuli, men udspringer også af et ønske om at opnå bestemte emotionelle og psykologiske tilstande (Maslow,

1976 + 1999). Dette videreføres i Frankls eksistenspsykologi, hvor man for alvor beskæftiger sig med individets eksistentielle forhold til livet og til arbejdet (Frankl, 1985; Hein, 2009).

Alle disse perspektiver er medtaget i udviklingen af en overordnet motivationsmodel, som fokuserer særligt på de højt specialiserede kreative medarbejdere:

Figur 1: En overordnet motivationsmodel for de højt specialiserede kreative medarbejdere



Modellen illustrerer, at individets ultimative drivkraft for adfærd er ønsket om bestemte positive psykologiske og emotionelle tilstande. En række mere eller mindre instrumentelle og kontrollerbare motivationsfaktorer fungerer som midler til at opnå disse tilstande. Endelig indgår også eksistentielle motivationsfaktorer i modellen, idet i hvert fald en del af de højt specialiserede kreative medarbejders adfærd i langt højere grad kan tilskrives eksistentielle motivationsfaktorer og i ringere grad eksterne stimuli og instrumentelle motivationsfaktorer.

Fire arketyper af højt specialiserede kreative medarbejdere

Et af forskningsprojektets vigtigste resultater er, at der bør skelnes imellem fire arketyper af højt specialiserede kreative medarbejdere, som har hver deres motivationsprofil, og som derfor skal ledes forskelligt. Den overordnede motivationsmodel danner en ramme for alle arketyperne, men indholdet i de forskellige "kasser" er forskelligt. De fire arketyper er: Primadonnaen, Præstationstripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren.

Primadonnaen³

Kald og søgen efter mening som eksistentielle motivationsfaktorer

Primadonnaen har et eksistentielt forhold til sit arbejde og er den eneste af arketyperne, der er styret af eksistentielle motivationsfaktorer. Den væsentligste eksistentielle motivationsfaktor er kaldet, som på mange måder minder om den kaldstanke, de fleste professioner er baseret på⁴: En altruistisk tanke om, at man er kaldet til at tjene en højere sag, f.eks. kunsten, videnskaben etc., eller en klient, f.eks. patienten, skoleeleven, samfundet etc. Med kaldet følger også en stærk pligtetik: Primadonnaen føler en pligt til hele tiden at stræbe efter den højeste standard, hvilket understøttes af et stærkt værdisæt, der fungerer som moralsk kompas i arbejdet. Med kaldet følger også en stærk dedikation til faget – primadonnaen må hele tiden bestride de ypperste kompetencer, da det er en forudsætning for at kunne nå den højeste standard. Endelig er primadonnaen villig til at bringe ofre for at nå den højeste standard og tilsidesætter

gerne mere håndgribelige og personlige behov i den højere sags tjeneste⁵. Den anden eksistentielle motivationsfaktor er søgen efter mening. For primadonnaen består det meningsfulde arbejde og det meningsfulde liv i at søge efter mening, men vel at mærke en mening, der knytter sig til kaldet: Primadonnaens arbejde og liv er mest meningsfuldt, når arbejdet gør en forskel for andre.

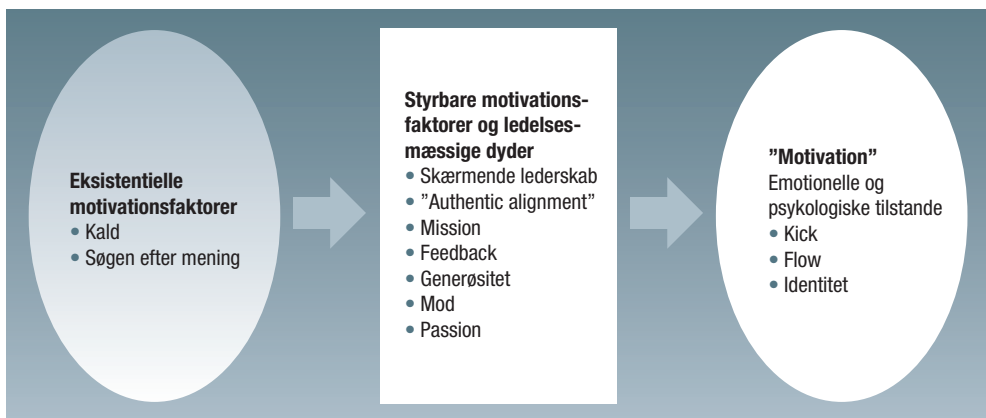
Kick, flow og identitet som motivationsmæssig tilstand

Primadonnaen stræber efter at opnå tre stærkt motiverende tilstande. Den første tilstand er kick og beskriver de relativt få øjeblikke af nærmest transcendent lykke, hvor alting går op i en højere enhed, og hvor man tydeligt mærker, at man gør en forskel. Det er definerende øjeblikke, hvor primadonnaen bliver mindet om, hvorfor det er værd at bringe ofre i den højere sags tjeneste. Kicket opleves dog ret sjældent, men til gengæld er det langtidsholdbart. Hvis man spørger en primadonna om de øjeblikke, hvor han har været allermost lykkelig ifbm. med hans arbejde, vil han ikke alene være i stand til at give en præcis beskrivelse af situationen – han vil også få kicket igen.

Den anden tilstand er flow. Flow beskriver den følelse, man oplever, når man er 100 % fordybet i at løse en kompleks problemstilling (Csikszentmihalyi, 1991 og 1997). Oplevelsen af flow forudsætter høje færdigheder og udfordrende arbejdsopgaver, og det kræver, at man træder ud af sin komfort zone. Først da investerer man så meget i arbejdet, at man kan opleve flow. I modsætning til kicket opleves flow relativt ofte og knytter sig til den kreative kerne i arbejdet. Det overses ofte i flow-litteraturen, at vejen til flow ofte er forbundet med en del frustration. Den kreative arbejdsproces er karakteriseret ved trial-and-error, tvivl, forhindringer etc., og da primadonnaen lægger stor energi i sit arbejde, vil de frustrationer, der er en uundgåelig del af det kreative arbejde, typisk være ladet med en vis energi. Mange ledere reagerer på medarbejderes flow-frustration ved at gøre arbejdsopgaven lettere og dermed trække medarbejderne tilbage i deres komfort zone – med det utilsigtede resultat, at man fratager dem enhver mulighed for at opleve flow. Dermed fratager man medarbejderne den motivationsfaktor, som betyder mest i hverdagen.

Den tredje tilstand er identitet. Primadonnaen har brug for at være i en organisation, der genspejler hans kald og hans værdisæt. Det diskuteres nærmere under ledelsesstrategier ift. primadonnaen. Fælles for de tre tilstande er, at primadonnaen har brug for sit arbejde for at opleve tilstandene. Sandsynligheden for at opleve kick og flow er væsentligt større i arbejdsmæssig sammenhæng end i fritiden. Samtidig har

Figur 2: Primadonnaens motivationsprofil



primadonnaen brug for sit arbejde for at kunne etablere en stærk personlig og professionel identitet. Derfor opretholder primadonnaen heller ikke et skarpt skel mellem arbejde og fritid – han har brug for sit arbejde for at opleve motivation som tilstand.

Ledelsesstrategi ift. primadonnaen

Hverken kick, flow eller identitet er noget, som en leder direkte kan give medarbejderen eller skrive ind i primadonnaens ansættelseskontrakt. Derfor er lederskabet af primadonnaer i høj grad et indirekte lederskab, hvor lederens opgave er at øge sandsynligheden for, at der kan skabes forbindelse mellem de eksistentielle motivationsfaktorer og motivation som tilstand – og tilsvarende mindske de barrierer, der måtte være herfor. Det indirekte lederskab svarer på nogle punkter til det, Mintzberg (1998) kalder for "covert leadership".

Eftersom primadonnaen agerer ud fra sit eget stærke værdisæt, er værdibaseret ledelse ofte omsonst – primadonnaen vil ofte finde værdier, der er formuleret for hele organisationen, meningsløse. Til gengæld er formuleringen af en mission, der relaterer sig til de eksistentielle motivationsfaktorer, og som primadonnaen kan spejle sin identitet i, en væsentlig parameter i det indirekte lederskab. Et eksempel er et bevaringscenter på Sjælland, som udfører konserverings- og restaureringsopgaver for at bevare historiske kulturartefakter. I en intern kulturanalytisk proces har de afdækket de eksistentielle værdier, som både knytter sig til organisationens og de ansattes *raison d'être*. En af de eksistentielle værdier lyder: Vi arbejder for evigheden! Det tilsidesætter ethvert behov for at formulere fælles værdier: Når man arbejder for evigheden, må man hellere gøre sig umage og sætte standarden højt.

Et andet væsentligt element kan kaldes "skærmende lederskab". Primadonnaen oplever ofte en konflikt mellem sin egen pligtetik og den nytteetik⁶, som ledelsen ofte står for, og han føler det ofte som sin pligt at værne om faget og deknoble nytteetikken. Nytteetikken ligger især gemt i managementsproget og i de mange ledelsesteknologier, der implementeres i organisationer (ikke mindst i den NPM-ramte offentlige sektor). Primadonnaen bør i videst muligt omfang skærmes for managementsprog. Lederen skal sætte rammerne i form af budgetter, tidsfrister etc., men inden for disse rammer bør det være den faglige logik, der er herskende. I forlængelse heraf bør lederen tilstræbe "authentic alignment"⁷, som beskriver den idealtilstand, hvor tre faktorer går op i en højere enhed: 1) De faglige værdier og idealer, 2) De rammer og ressourcer, der er til at udføre arbejdet og 3) De krav og forventninger, der stilles til arbejdet udefra. Authentic alignment opleves sjældent, og pointen er da også, at lederen skal skabe en symbolsk alignment ved aldrig at retfærdiggøre, at primadonnaen må gå på kompromis med de faglige værdier og idealer, og ved at signalere, at man forsøger at få rammer/ressourcer og krav/forventninger til at stemme overens med de faglige værdier og idealer.

Pligtetikken betyder, at de højt specialiserede kreative medarbejdere føler en pligt til at deknoble det, de opfatter som dårlig ledelse (typisk når de skal gå på kompromis med de faglige værdier og idealer) (Scott, 1966). Lederskabet kan derfor kun i ringe grad baseres på formel magt, men må baseres på autoritet (Barnard, 2005). Man har kun den magt, man bliver givet. En række faktorer er afgørende for, om man bliver givet autoriteten fra primadonnaens side: For det første har primadonnaen som udgangspunkt ikke brug for ros. De sætter selv standarden for deres arbejde og ved bedst selv, hvornår de har performeret tilfredsstillende. Lederen bør kun rose den helt ekstraordinære indsats, mens ros for den ordinære eller uacceptable indsats virker stærkt demotiverende, da det sår tvivl om, hvor lederen sætter standarden. Den leder, der roser det middelmådige, mister sin autoritet. Til gengæld har primadonnaen brug for feedback om, at deres arbejdsindsats gør en forskel. De har også brug for kritisk feedback, selv

om de ikke altid tager pænt imod det, men det er nødvendigt, for at man konstant kan stræbe efter den højeste standard.

For det andet bør lederskabet baseres på nogle centrale ledelsesdyder. Primadonnaen er meget rummelig mht. ledelsesstil og accepterer langt større udsving, end andre typer af medarbejdere gør, blot lederskabet er baseret på nogle centrale ledelsesdyder, der afspejler primadonnaens egne værdier. Væsentlige ledelsesdyder er passion og mod til at træde ud af sin egen komfort zone, men vigtigst er generøsitet, der dog ikke kun handler om at give, men i lige så høj grad handler om at tage imod. Tager man som leder ikke ordentligt imod det, som den generøse primadonna giver – f.eks. blot med et ægte ment "tak" – bliver arbejdet meningsløst, og primadonnaen holder op med at give.

Præstationstripperen

Der er to slags præstationstrippere: En introvert og en ekstrovert. Begge er villige til at ofre meget for arbejdets skyld, men de gør det ikke i en højere sags tjeneste. Præstationstrippere er deres eget vigtigste projekt.

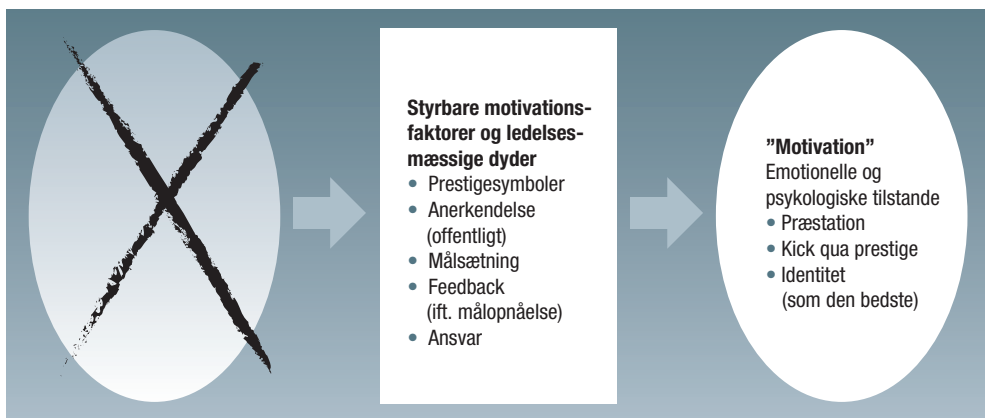
Den ekstroverte præstationstripper

Den ekstroverte præstationstripper har ligesom primadonnaen et identitetsprojekt, men hvor primadonnaens identitet er knyttet til kaldet og ønsket om at gøre en forskel, handler den ekstroverte præstationstrippers identitetsprojekt om at være anerkendt som den bedste inden for sit felt. Derfor er den ekstroverte præstationstripper primært motiveret af at præstere, men det er først, når omgivelserne anerkender præstationen som noget særligt, at den ekstroverte præstationstripper føler, at han har præsteret. Følelsen af at præstere udløser et kick, som dog er betinget af helt andre faktorer end primadonnaens kick. Det er prestigesymboler i form af løn, forfremmelse, særlige prestigefyldte opgaver, frynsegoder, priser, legater etc., der understøtter følelsen af at have præsteret. På samme måde er anerkendelse og ros fra omgivelserne vigtig, men det skal ikke foregå under fire øjne. Som en af kunstnerne på Det Kongelige Teater sagde om den kunstneriske chef: "Han bliver nødt til at forstå, at hvis ros ikke gives offentligt, tæller det ikke!"

Den introverte præstationstripper

Den introverte præstationstripper higer efter tre motivationsmæssige tilstande: Han er ligesom den ekstroverte præstationstripper draget af følelsen af at præstere, men det er knyttet til en indre proces, der svarer til flow. Den introverte præstationstripper

Figur 3: Den ekstroverte præstationstrippers motivationsprofil



Figur 4: Den introverte præstationstrippers motivationsprofil



stræber ligeledes efter følelsen af et kick, men her er kicket relateret til flow og til at knække en faglig nød. Præstationen for den introverte præstationstripper ligger både i at knække den enkelte faglige nød, men også i at stille sig selv nye og sværere opgaver, således at præstationen hele tiden øges. Den introverte præstationstripper er typisk lidt af en nørd inden for sit felt. Han er drevet af nysgerrighed og er typisk meget analytisk i sin tilgang til arbejdet. Det er den kreative proces, der er mest motiverende (Csikszentmihalyi, 1997), og selv om den introverte præstationstripper måske ikke er ligeglad med, om hans arbejde gør en forskel for andre, så er det ikke det, der motiverer ham og giver ham et kick.

Ledelsesstrategi ift. præstationstripperen

Lederskabet af den ekstroverte præstationstripper bør som udgangspunkt baseres på anvendelsen af prestigesymboler og offentlig anerkendelse, da det er nødvendige elementer for kicket og for følelsen af at have præsteret. Derudover er målsætning stærkt motiverende for den ekstroverte præstationstripper. Dette er helt i overensstemmelse med den klassiske målsætningsteori (Latham & Locke, 1979), hvor målet sættes så tilpas højt, at det er en udfordring at nå det, men ikke urealistisk højt, da den ekstroverte præstationstripper skyer fiaskoer og derfor ikke kaster sig ud i projekter, hvor der er en høj risiko for ikke at nå målet. En anden forudsætning for, at målsætning virker, er, at der jævnligt gives feedback om, hvordan man klarer sig ift. målsætningen. Denne form for feedback adskiller sig væsentligt fra den feedback, primadonnaen har brug for, ved at være langt mere konkret og opgavefokuseret⁸.

Den introverte præstationstripper kræver som udgangspunkt ikke megen aktiv ledelsesudøvelse, da han primært ønsker masser af autonomi og selvledelse (se f.eks. Drucker, 2005). Derudover bør skærmende lederskab og authentic alignment stå centralt i lederskabet. Men hvor disse ting for primadonnaens vedkommende primært har en funktion ift. de eksistentielle motivationsfaktorer, har det for den introverte præstationstripper primært en betydning ift. den fred og den fordybelse, der er nødvendig for at opleve flow. Endelig har den introverte præstationstripper brug for inspiration og sparring, og han opdyrker som regel selv et netværk af folk i tilsvarende funktioner eller med tilsvarende interesser, så ledelsens opgave består primært i at give den introverte præstationstripper lov til at dyrke dette netværk. Det eneste punkt, hvor ledelsen kan have brug for at træde aktivt ind i lederskabet af den introverte præstationstripper, er, når han engagerer sig i arbejdsopgaver, som ikke er forenelige med organisationens mål.

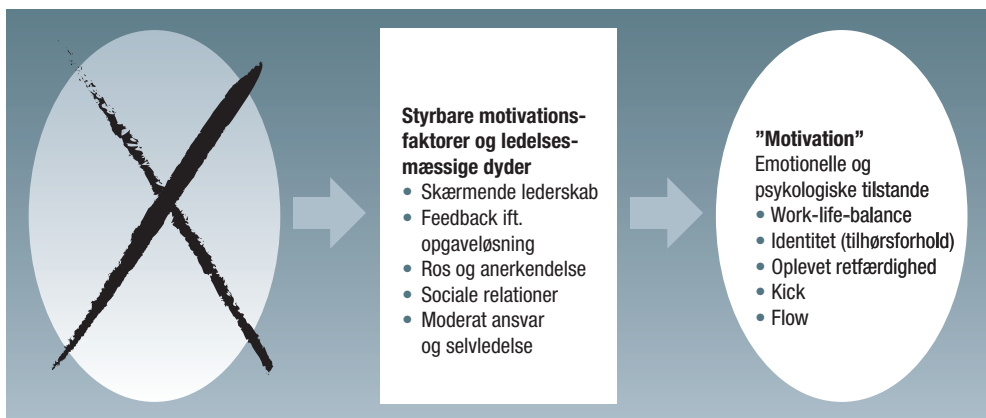
Pragmatikeren

Pragmatikeren har et pragmatisk forhold til arbejdet. Han forstår og respekterer primadonnaens kald og føler stolthed, når arbejdet gør en forskel for andre, men han føler ikke selv et kald og finder den primære kilde til livsmening uden for arbejdet. Derfor kan pragmatikeren også opleve kick og flow, men fordi han investerer mindre i sit arbejde end primadonnaen, vil oplevelsen hverken være så stærk eller så hyppig, som tilfældet er for primadonnaen. For pragmatikeren er den vigtigste motivationsmæssige tilstand følelsen af work-life-balance. Pragmatikeren er meget opgavefokuseret og sætter en ære i, at arbejdet udføres korrekt og ordentligt. Pragmatikeren har brug for en velorganiseret arbejdsdag og bliver stresset, hvis ikke arbejdet kan udføres ordentligt inden for den normale arbejdstid. Desuden har han et stort socialt behov (jf. McClellands behov for tilhørsforhold, McClelland, 1967), og hans identitetsprojekt går primært på at være en god kollega og god medarbejder. Endelig er oplevelsen af retfærdighed et væsentligt element for pragmatikeren. Dette er helt i tråd med de klassiske retfærdighedsteoriens (Adams, 1963) argument om, at medarbejdere sammenligner deres nettoresultat med andres: Hvis andre får en større belønning for den samme eller mindre indsats end medarbejderen selv, vil det resultere i frustration og demotivation.

Ledelsesstrategi ift. pragmatikeren

Lederskabet af pragmatikeren er mere traditionelt. Pragmatikeren har ligesom primadonnaen og den introverte præstationstripper brug for skærmende lederskab. For pragmatikeren er det vigtigt at udføre arbejdet korrekt, og han har derfor brug for en meget opgavefokuseret feedback – enten i form af løbende feedback eller i form af arbejdsbeskrivelser, vejledninger etc., som han kan følge vel vidende, at hvis de følges systematisk, så er arbejdet udført korrekt. Samtidig har pragmatikeren brug for ros og anerkendelse i mere traditionel forstand – det understøtter følelsen af at have præsteret på et tilfredsstillende niveau og er dermed indirekte med til at skabe work-life-balance. Endelig er opbygningen af et godt socialt arbejdsmiljø væsentligt for pragmatikeren – hvad enten det drejer sig om julefrokoster, sommerfester, fredagsmorgenbrød, teambuilding, konflikthåndtering etc. Moderat ansvar og selvledelse virker fint for pragmatikeren, men for meget ansvar skaber utryghed. Pragmatikeren har brug for, at lederne skaber de overordnede rammer og giver klare mål- og arbejdsbeskrivelser, men inden for disse rammer arbejder pragmatikeren gerne selvstændigt.

Figur 5: Pragmatikerens motivationsprofil



Lønmodtageren

Lønmodtageren har en markant anden indstilling til arbejdet end de tre øvrige arketyper. For lønmodtageren er arbejdet et middel til et mål, som realiseres i fritiden. Lønmodtagerens forhold til arbejdet er baseret på en forestilling om, at der er et modsætningsforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager, og derfor arbejder lønmodtageren aktivt på at skabe en så positiv bidrags-belønnings-balance som muligt (Hein, 2009 + 2009b). Dette forstærkes af, at lønmodtageren som højtspécialiseret kreativ medarbejder indgår i en kultur, hvor ikke mindst primadonnaen og de to typer af præstationstrippere sætter en høj standard og agerer ud fra en væsentlig anderledes motivationsprofil. Begge dele trækker i retning af et øget bidrag for lønmodtageren, hvilket reducerer bidrags-belønnings-balancen. Derfor vil den højtspécialiserede og kreative lønmodtager næsten instinktivt og meget aktivt forsøge at trække i den stik modsatte retning ved at argumentere for, at standarden skal nedsættes, og belønningen øges. Dette gøres som regel ved henvisning til overenskomster, fagforeninger, tillidsrepræsentanter etc., hvor lønmodtagerne argumenterer for, hvorfor et bestemt stykke arbejde ikke kan udføres, hvorfor der skal holdes pause på bestemte tidspunkter, hvorfor der skal udbetales tillæg, eller hvorfor arbejdstiden ikke skal overskrides, til trods for at en deadline nærmer sig. Derudover er lønmodtageren ligesom pragmatikeren motiveret af følelsen af oplevet retfærdighed, men hvor pragmatikeren blot søger oplevet retfærdighed, føler lønmodtageren sig ofte berettiget til en større bidrags-belønnings-balance end andre⁹. Oplevet uretfærdighed afstedkommer ofte stærke reaktioner fra lønmodtagerens side i form af brokkeri, frustration, animering af kolleger til fælles demonstration af utilfredshed, henvendelser til tillidsrepræsentanter etc.

Figur 6: Lønmodtagerens motivationsprofil



Ledelsesstrategi ift. lønmodtageren

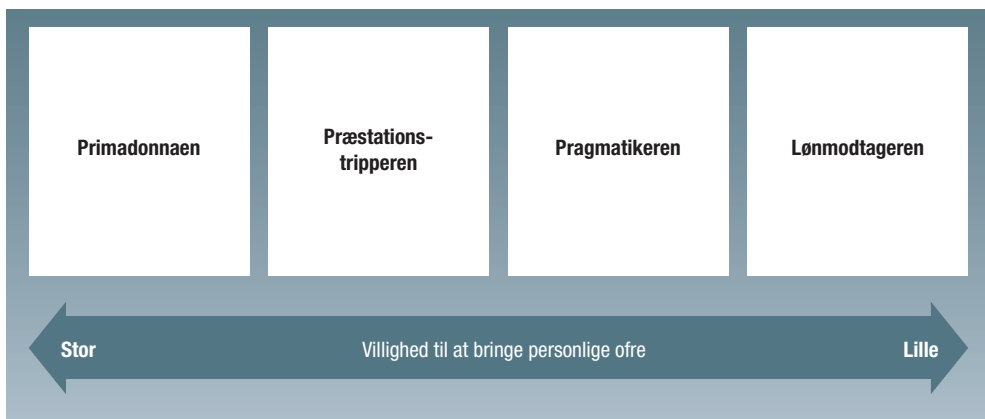
Det er vigtigt at skelne imellem to ledelsesstrategier ift. lønmodtageren. Den første går på det direkte lederskab af lønmodtageren. Eftersom lønmodtageren primært er styret af ønsket om en positiv bidrags-belønnings-balance, bygger lederskabet på et relativt behavioristisk fundament (Hein, 2009). De primære motivationsfaktorer, som lederen kan gøre brug af, er løn og andre former for belønninger i form af frynsegoder, overarbejdstillæg, afspadsering etc. Desuden kan ros bruges til at motivere lønmodtageren til at yde en ekstra indsats, mens straf kan bruges til at sanktionere et uacceptabelt bidrag. Målsætning kan ligeledes ansprende til at yde en ekstra indsats, hvis det kombineres med en øget belønning, men kun i en kortere periode, da lønmodtageren vil frygte, at det ellers danner præcedens for hans fremtidige bidrag. Den anden ledelsesstrategi ift. lønmodtageren relaterer sig til de øvrige arketyper. Lønmodtagerens fokus

på at nedsætte standarden er en hyppig kilde til irritation, frustration og demotivation hos de tre øvrige arketyper, og dette forstærkes af, at ledere ofte bruger mest energi på at please lønmodtageren, som får øget opmærksomhed qua sit brokkeri, og som har stærke magtredskaber i overenskomster, tillidsrepræsentanter mv., som i sig selv er fornuftige foranstaltninger, men som i hænderne på lønmodtageren bliver uhensigtsmæssige magtredskaber. Ledelsens væsentligste opgave ift. lønmodtageren er derfor at isolere lønmodtagerens indflydelse på organisationskulturen og at rette den primære del af sin energi mod de tre øvrige arketyper.

Den dynamiske arketype

Figur 7 viser de fire arketyper placeret på en skala, der angiver, i hvor høj grad den enkelte arketype er villig til at investere i sit arbejde og bringe ofre for at nå den højeste standard. Arketypemodellen bør dog ikke bruges som typificeringsværktøj, for nok vil én af arketypeprofilerne bedst beskrive en medarbejders motivationsprofil, men arketyperne er også af flere årsager dynamiske, og medarbejderne kan agere ud fra en anden arketypeprofil end deres "naturlige" af i hvert fald tre årsager, hvoraf de to er forholdsvis uproblematisk: 1) Der kan være arbejdsopgaver, som man forholder sig forskelligt til. En medarbejder, der f.eks. grundlæggende er primadonna af natur, kan godt forholde sig som pragmatiker eller lønmodtager til visse arbejdsopgaver. Det kan f.eks. skyldes, at man sparer energi til de arbejdsopgaver, som er mest motiverende og mest krævende. 2) Man kan bevidst flytte sig midlertidigt fra én arketype til en anden pga. f.eks. private forhold, der gør, at man i en periode ikke kan investere så meget i arbejdet, som man gerne ville.

Figur 7: De fire arketyper af højtspécialiserede kreative medarbejdere



Den tredje årsag er langt mere problematisk og skyldes demotivation og frustration som reaktion på forhold, som medarbejderen ikke føler det muligt at kontrollere. Frustrationsregression er et kendt begreb inden for den klassiske motivationsteori (Alderfer, 1972) og refererer til den reaktion, der følger, når der ikke er udsigt til at få dækket et højereliggende og ofte uhåndgribeligt behov. I de tilfælde kan medarbejderen regrediere og i et ubevidst og ofte mislykket forsøg på at kompensere for de højereliggende udækkede behov fokusere på behovsdækning på lavereliggende og typisk mere håndgribelige behovsniveauer. Det kan udmønte sig i et overdrevent fokus på kantinens åbningstider, bøjlerne i garderoben, løntillæg, arbejdstider etc. – alt sammen noget, som næppe er afgørende for medarbejderens motivation. Højtspécialiserede kreative medarbejdere kan således regrediere fra f.eks. at være primadonnaer til at opføre sig som pragmatikere eller lønmodtagere (primadonnaer regredierer dog stort

set aldrig til at være præstationstrippere) osv. Det er værd at bemærke, at de færreste højt specialiserede kreative medarbejdere er lønmodtagere af natur – dertil er arbejdet for krævende. En helt væsentlig ledelsesopgave er derfor at kunne skelne mellem, hvad en medarbejder er af natur, og hvad de evt. er regredieret til. Medarbejdere skal som udgangspunkt ledes som det, de er af natur, og ikke som det, de er regredieret til.

Afsluttende refleksion

Et afgørende spørgsmål er naturligvis, i hvor høj grad man kan generalisere fra scenekunstnere til andre typer af højt specialiserede kreative medarbejdere. Svaret bør findes i en diskussion af arbejdets og organisationens karakter. Scenekunstnere på Det Kongelige Teater arbejder i projekter og under skiftende mellemledere/instruktører, og samtidig er de som fastansatte underordnet en samlet ledelse for hele organisationen. Det er klart, at ikke alle højt specialiserede kreative medarbejdere arbejder i skiftende projekter og derfor heller ikke oplever samme udskiftningsgrad på mellemlederposten. Det betyder på den ene side, at scenekunstnere er udsat for større udsving i ledelsesudøvelse end andre typer af højt specialiserede kreative medarbejdere. På den anden side er de knap så følsomme over for ”dårlig” ledelse på mellemlederniveauet, fordi forløbet er afgrænset til ca. 8 uger.

Trods projektarbejdet er de fastansatte dog særdeles følsomme over for den faste ledelse. Der sås nemlig en højere repræsentation af primadonnaer blandt freelance-ansatte kunstnere end blandt fastansatte – og en tilsvarende højere grad af frustrationsregression blandt de fastansatte. Årsagen kan ligge flere steder: Freelance-arbejderen vælger selv projektet til eller fra og går derfor ind i projekterne med en anden motivation end de fastansatte. Freelance-arbejderen kan også i højere grad skærme sig selv over for ledelsestiltag rettet mod hele organisationen, mens fastansatte selv sagt er underlagt en mere kontinuerlig ledelse, som på godt og ondt er stærkt indgribende i medarbejderens professionelle og personlige virke.

Samtidig kan man hævde, at scenekunstneres arbejde er specielt i den forstand, at det ikke kun er underlagt en intern evaluering, men også en offentlig evaluering i dagspressen i form af x antal stjerner eller hjerter. Omvendt kan man sige, at især offentligt ansatte højt specialiserede kreative medarbejdere er blevet underlagt en stigende grad af evaluering, som offentliggøres, og som i højere grad diskuteres i dagspressen. Dette gælder f.eks. sundhedsvæsenet, politiet, folkeskolen, forsvaret etc.

Selv om yderligere forskning vil kunne afdække særlige forhold af betydning for andre grupper af højt specialiserede kreative medarbejders motivation, kan der altså samtidig peges på en række fællesnævner, som betyder, at nok er scenekunstneres arbejde specielt, men grundlæggende er der ikke den store forskel på at være balletdanser eller læge, operasanger eller gymnasielærer eller skuespiller eller spilprogrammør.

Summary

The most important resource in the knowledge economy, the creative economy and the experience economy is the highly specialised, creative employees. This broad group of employees is crucial for both private sector competitiveness and public sector quality and efficiency. The challenge for future leaders will therefore be to release the full potential of this type of highly specialised, creative staff, and handle the managerial challenges that follow in the wake of that type of employee. The article introduces a comprehensive and empirically based new motivation and management theory, focusing on the highly specialised creative employees, and it debunks the myth of the hysterical and demanding prima donna who resists any constraints imposed by management.

Noter

1. F.eks. Maslow i hans beskrivelse af det selvaktualiserende menneske (Maslow, 1987 + 1999) og Herzberg, som baserer sin to-faktor-teori på bl.a. regnskabsfolk og ingeniører (Herzberg et al., 2007).
2. Maslow beskæftiger sig bl.a. med såkaldte "peak experiences" (se Maslow, 1976).
3. Primadonna-begrebet er valgt for at gøre op med de myter, der knytter sig til begrebet. Forskningsprojektet har vist, at en stor del af de medarbejdere, der bliver stemplet som "primadonnaer" i den negative betydning, ofte er misforstået af både ledere og kolleger, der ikke forstår primadonnaens eksistentielle forhold til arbejdet.
4. På denne måde minder primadonnaen i sit værdisæt meget om den klassiske professionssociologiske beskrivelse af den fagprofessionelle, som arbejder ud fra et kald og en serviceorientering, og som bekender sig til et højere ikke-kommercielt formål (se f.eks. Hein, 2009 og Jespersen, 1993).
5. Dette er i øvrigt helt i overensstemmelse med Maslows teori om selvaktualiserende mennesker, som tilsidesætter de fire nederste behov i behovshierarkiet i deres stræben efter at finde mening (Maslow, 1987 + 1999).
6. Dilemmaer, der opstår som følge af forskellige etiske positioner, diskuteres bl.a. i Haslebo & Haslebo, 2007.
7. Begrebet er introduceret af tre amerikanske forskere, der har påvist, at medlemmer af en profession oplever størst arbejdsglæde, når der er authentic alignment (se Gardner et al., 2001).
8. Her ses paralleller til McClelland, som skelner mellem følelsesfeedback og opgavefeedback. McClelland påpeger, at personer med stort præstationsbehov primært har brug for opgavefeedback (se McClelland, 1967; Hein, 2009). Personer med stort tilhørsbehov, som i artiklens terminologi minder mest om pragmatikeren, har derimod brug for følelsesfeedback i form af anerkendelse, ros og accept.
9. Dette svarer til argumentet hos Huseman et al., 1987, der skelner mellem tre medarbejdertyper: De godgørende, som foretrækker et lavere nettoresultat end andre; de retfærdighedsfølsomme, som foretrækker samme nettoresultat som andre, og de berettigede, som foretrækker et højere nettoresultat end andre (se også Hein, 2009).

Litteratur

- Adams, J. Stacy: Toward an Understanding of Inequity, s. 422-436, *Journal of Abnormal Psychology* 67/1963.
- Alderfer, Clayton P.: Existence, Relatedness and Growth. *Human Needs in Organizational Settings*, The Free Press, New York, 1972.
- Barnard, Chester I.: *The Functions of the Executive*, 30th Anniversary Edition, Harvard University Press, 2005.
- Barley, Stephen R. & Gideon Kunda: *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies – Itinerant Experts on a Knowledge Economy*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2004.
- Corbin, Juliet M. & Anselm L. Strauss: *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE Publications, Thousand Oaks CA, 2008.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow – The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial, 1991.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Perennial, 1997.
- Dickerson, Chad: No more prima donnas, *InfoWorld*, 46/2001.
- Drucker, Peter F.: *Managing Oneself*. *Harvard Business Review*, January 2005.
- Florida, Richard: *The Rise of The Creative Class – And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York, 2004.
- Frankl, Viktor E.: *Man's Search for Meaning*, Pocket Books, 1985.
- Gardner, Howard; Mihaly Csikszentmihalyi & William Damon: *Good Work – When Excellence and Ethics Meet*. Basic Books, New York, 2001.
- Glaser, Barney G. & Anselm Strauss: *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research*. de Gruyter, New York, 1967.
- Greenberg, Herbert M. & Gregory Sidler: What is the best way to handle a prima donna?, *Forum*, 94/August, 1998.
- Haslebo, Gitte & Maja Loua Haslebo: *Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. Dansk Psykologisk Forlag, 2007.

- Hein, Helle Hedegaard: Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse, Hans Reitzels Forlag, København, 2009.
- Hein, Helle Hedegaard: Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren og Lønmodtageren. Ledelseidag. dk, nr. 4, april, 2009b.
- Herzberg, Frederick; Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman: The Motivation to Work. Ninth printing, Transaction Publishers, 2007.
- Huseman, Richard C.; John D. Hatfield & Edward W. Miles: A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, s. 222-234, Academy of Management Review, 12/2, 1987.
- Jespersen, Peter Kragh: De professionelle og bureaukratiet. Aalborg Universitetscenter, 1993.
- Latham, Gary P. & Edwin A. Locke: Goal Setting – A Motivational Technique That Works, Organizational Dynamics, Autumn, 1979.
- Maslow, Abraham H.: Religions, Values, and Peak-Experiences, Penguin Compass, 1976.
- Maslow, Abraham H.: Motivation and Personality. Third Edition, Longman/Addison-Wesley Educational Publishers Inc., New York, 1987.
- Maslow, Abraham H.: Maslow on Management, John Wiley and Sons, New York, 1998.
- Maslow, Abraham H.: Toward a Psychology of Being. Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.
- McClelland, David C.: The Achieving Society. The Free Press, 1967.
- Mintzberg, Henry: Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. Harvard Business Review, November-December, 1998.
- Scott, W. Richard: Professionals in Bureaucracies – Areas of Conflict, I: Vollmer, Howard M. & Donald L. Mills (eds.): Professionalization, s. 265-275, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1966.

NARRATIV PRAKSIS I ORGANISATIONER – AT SKABE LÆRING, UDVIKLING OG FORANDRING MED FORTÆLLINGEN SOM METAFOR

Michala Schnoor



VI GØR DET ALLEREDE, MEN ALLIGEVEL ER DET IKKE LET!

Da jeg satte mig til tastaturet for at skrive denne artikel, kom jeg til at tænke på, at dét at "arbejde narrativt"¹ på samme tid er ligetil og vældig udfordrende. Ligetil, fordi vi som mennesker hele tiden har gang i historiefortællende processer. Det er i hvert fald en grundantagelse i narrativ praksis: At vi er meningsskabende væsener, der hele tiden arbejder på højtryk for at skabe "hoved og hale" i vores oplevelser – og at dette sker indenfor rammerne af fortællinger (Bruner, 1999; Gergen, 2005; White & Epston, 1990). Den viden, vi har om os selv, andre og verden, bliver til i en meningsskabende proces, hvor vi udvælger og indsætter begivenheder og hændelser i en tidsmæssig rækkefølge i overensstemmelse med et *plot* eller en rød tråd: "Ledelsen er inkompetent", "Det hele flyder!", "Vi er de førende i branchen!" eller "Mine kolleger er super dygtige!". Vi drager disse konklusioner, som et resultat af en historiefortællende proces, der sker spontant og ofte uden, at vi lægger mærke til det. At arbejde "narrativt" er derfor ikke bare "en metode", som vi kan tænde og slukke for. I en narrativ optik er det den måde, vi overhovedet forstår og lever vores liv. Og så burde det vel være let eller lige til højrebent, at benytte de narrative idéer som en faglig tilgang i sit professionelle virke som leder eller konsulent!?

Men så kommer "det udfordrende" på banen. For selvom vi i princippet "arbejder narrativt" hele tiden, så er min erfaring, at det slet ikke er så let endda at praktisere en narrativ tilgang. Måske fordi det er krævende at arbejde med noget, som typisk sker spontant, og uden vi lægger mærke til det? Måske fordi det er en tilgang, der ikke har til formål at skabe entydighed og forudsigelighed, men snarere at skabe plads til multiple betydninger og åbenhed for det, der sker i øjeblikket? Eller måske fordi de narrative idéer dermed udfordrer klassiske fortællinger om, hvad god ledelse og organisationsudvikling handler om? Narrativ praksis kan være krævende! Men meget er vundet, når de narrati-

¹ *Narrativ* er det engelske ord for fortælling eller historie. I narrativ praksis anvendes fortællingen som en metafor for menneskers meningsskabende processer.

IONER RING

KE LET!

, kom jeg til er ligetil og le tiden har n grundan- ier, der hele og at dette e & Epston, gsskabende næssig ræk- ompetent”, r dygtige!”. es, der sker derfor ikke den måde, e til højre- virke som

“arbejder ktisere en ypisk sker ske har til l multiple tive idéer udvikling e narrati-

a som en

ve idéer folder sig ud i praksis: Styrkede relationer, handlekraftige positioner og engagerende sociale verdener, som gør det langt lettere at skabe arbejdsmæssige resultater.

Denne artikel er en introduktion til narrativ praksis i organisationer. Med udgangspunkt i konkrete fortællinger fra organisationers levede liv, folder jeg centrale grundidéer i narrativ praksis ud og illustrerer, hvordan de kan bruges i praksis. Artiklen er skrevet til ledere og organisationskonsulenter, men kan læses af alle med interesse for ledelse og organisationsudvikling².

AT FÅ ØJE PÅ FORTÆLLINGER OG DERES VIRKELIGHEDSSKABENDE KRAFT

“Vi er på vej ind i en meget negativ historie om en af teamlederne. For ikke så længe siden talte vi om ham som et talent og stort potentiale – nu ser vi på ham, som én, der ikke lykkes og ikke lever op til forventningerne – hvad sker der lige her?!”

Dét var, hvad en HR chef for nylig fortalte mig, i en oprigtig undren over, hvad der var gang i. Og samtidig praktiserede han her et vigtigt første skridt i narrativ praksis: Nemlig overhovedet at få øje på den historiefortællende aktivitet i organisationen og placere sig i en reflektiv distance til den. For hvordan kunne selvsamme teamleder indenfor kort tid både ses som “et talent og stort potentiale” og “én, der ikke lykkes”? Lad os se på, hvordan det kunne hænge sammen ud fra en narrativ optik.

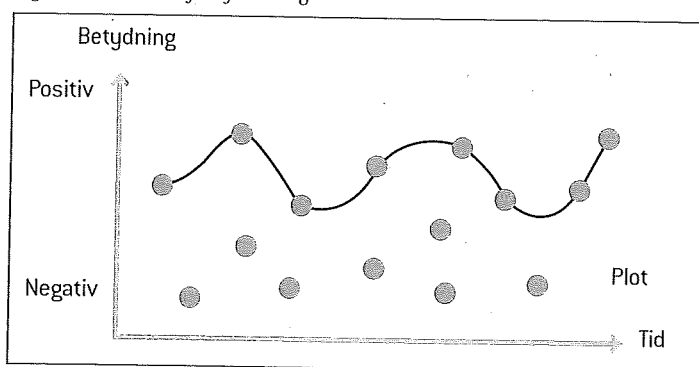
Livet i organisationer er multihistorielt

I et narrativt perspektiv ses organisationer som narrative landskaber, hvori der lever et væld af fortællinger. Nogle fortællinger lever parallelle liv side om side med hinanden, mens andre konkurrerer om at få forrang frem for andre fortællinger. Denne livlige historiefortælling har en vigtig funktion – nemlig at skabe mening og sammenhæng i den stadige strøm af informationer, begivenheder, handlinger, udsagn, tanker, følelser, mv. som organisationsmedlemmer oplever. For i en narrativ optik er der ikke nogen “objektiv verden”, som vi kan observere og beskrive “udefra”. Vi skaber hele tiden forståelser af “virkeligheden” ved at udvælge begivenheder og tillægge dem en bestemt betydning. Så når teamlederen har været set som “et talent” i organisationen, er det i et narrativt perspektiv et resultat af, at en række begivenheder, resultater, handlinger, mv. er blevet lagt mærke til af andre i organisationen og knyttet sammen i en helhedsforståelse – et plot:

² Se Schnoor (2015) for en uddybet fremstilling af grundtankerne i narrativ praksis og hvordan de kan anvendes til at skabe læring, udvikling og forandring i organisationer. Dele af denne artikel er tidligere publiceret i Schnoor (2015).

“Dette er en dygtig teamleder, der har potentiale til ledelse på højere niveauer i organisationen!”. Som f.eks. da han lykkedes med at forbedre performance på et vigtigt forretningsmål, den gode præsentation han leverede på et ledelsesmøde eller de frugtbare relationer, han har skabt til sine medarbejdere. Disse begivenheder og resultater har fået forrang frem for andre begivenheder i det levede liv, som kunne pege i andre retninger. F.eks. de skrantende relationer til flere ledelseskolleger og de forretningsmål, som hans enhed ikke leverer samme gode resultater på. Efterhånden som flere og flere begivenheder er blevet skrevet ind i fortællingen om “det dygtige ledelsestalent”, des mindre interessante og synlige er alle disse “undtagelser” samtidig blevet (Se figur 1, der illustrerer selektionsprocessen i historiefortælling. Cirklerne repræsenterer begivenheder, handlinger, mv. der enten indskrives eller udgrænses i fortællingen afhængigt af plottet).

Figur 1: Skabelsen af en fortælling



Kilde: Schnoor (2015) med inspiration fra Morgan (2005)

Den helhedsforståelse eller entydighed, som vi skaber i den historiefortællende proces, har således en pris: En stor del af den levede erfaring bliver ikke set eller indskrevet som betydningsfulde elementer i fortællingen. I et narrativt perspektiv er denne selektionsproces et grundvilkår og ikke nødvendigvis et problem – når blot, vi er opmærksomme på, at det er dét, der sker. Det er vi bare ofte ikke! I den pågældende situation havde den ledelsesgruppe, som HR-chefen supportede i de løbende drøftelser omkring teamledernes performance og udvikling “blindt” reproduceret en enstrengt fortælling om “det dygtige ledelsestalent”, uden at skabe tilstrækkelig forbindelse til teamlederens konkrete ledelsespraksis, som var væsentlig mere nuanceret. Der var – som det typisk gør sig gældende – både ting, teamlederen lykkedes rigtig godt med og andre områder, som han boksede mere med. Og pludselig trængte undtagelserne sig på: “Jamen, der er jo væsentlige ting, som han ikke lykkes med!” Dette havde indledt en livlig historiefortællende aktivitet i ledelsesgruppen for at “skabe mening i galskaben” og få undtagelserne

uer i organi-
igtigt forret-
frugtbare re-
ater har fået
re retninger.
ål, som hans
e begivenhe-
mindre inter-
er illustrerer
ler, handlin-
ttet).

til at give mening. Resultatet blev et nyt plot om "en teamleder, der ikke lykkes". Altså en ny enstrengt fortælling blot med omvendt fortegn. Hvor fortællingen før handlede om "et dygtigt ledelsestalent", handler den nu om "en teamleder, der ikke lykkes!".

En narrativ grundidé trænger sig på her: at livet i organisationer er multihistorielt, og at der altid kan siges meget mere og andet, end det, som en enkelt fortælling muliggør. Spørgsmålet er, hvordan vi drager de konklusioner, som vi drager? På baggrund af hvilke erfaringer, idéer, antagelser, logikker og allerede eksisterende plot selekterer og organiserer vi strømmen af oplevelser? I narrativ praksis vil man altid være optaget af, at skabe rige og mulighedsskabende fortællinger frem for enstrengede fortællinger, der begrænser perspektiver og handlemuligheder. Selv en tilsyneladende "positiv" fortælling om "det dygtige ledelsestalent" kan skabe udfordringer, fordi den udgrænser vigtig viden om teamlederens daglige udfordringer og de rammer, han har for at udføre sit arbejde, og gør det svært at få øje på, hvad han måske kunne have brug for hjælp og support til for at lykkes. I narrativ praksis forsøger man derfor at opløse distinktionen mellem "positive" og "negative" fortællinger. Alle fortællinger gør det muligt at få øje på noget frem for noget andet. Og stiller nogle handlemuligheder til rådighed frem for andre. Så ud over spørgsmålet: "Hvilken historiefortælling har vi gang i her?", vil man i narrativ praksis altid også spørge: "Hvad skygger fortællingen for? Er der noget, vi ikke har blik for indenfor denne fortællings rammer, som kunne have væsentlig betydning?"

Fortællinger skabes og vedligeholdes i social interaktion

HR-chefens spørgsmål leder videre til en anden grundtanke i narrativ praksis. Nemlig, at organisationsmedlemmers historiefortælling er en relationel proces, der finder sted i social interaktion. Fortællingerne om teamlederens kompetence bliver til i et samarbejde mellem lederne i ledelsesgruppen (og formentlig andre aktører, som vi ikke kender til). En fortælling skabes og lever ved at blive fortalt og genfortalt. Organisationsmedlemmer inviterer hele tiden hinanden ind i fortællinger i hverdagens løbende kommunikation, men kun de fortællinger, der genkendes som meningsfulde af tilhørerne, vinder fodfæste. Hvis teamlederen skal lykkes med at fremføre en fortælling om sig selv som "et dygtigt ledelsestalent", skal der være tilhørere, der kan genkende dette. Kan han siges at være "et ledelsestalent", når der er forretningsmål, som hans team ikke lykkes med? Eller når samarbejdet med ledelseskolleger skranter? Gyldigheden af en fortælling afgøres i social forhandling, ikke i spørgsmålet om, hvorvidt den objektivt set er sand eller falsk (Gergen, 2005). Hvorvidt teamlederen "virkelig" er et talent eller ej, er dermed mindre interessant i et narrativt perspektiv. Det interessante er, hvilke fortællinger om teamlederens kompetencer, der lever, hvordan de er blevet skabt og hvem der, i hvilke kontekster, er medforfattere af fortællingerne.

nde proces,
krevet som
selektions-
ærksomme
havde den
teamleder-
ig om "det
s konkrete
gør sig gæl-
; som han
der er jo
oriefortæl-
tagelserne

At gå fra en fortælling om "ledelsestalentet" til fortællingen om "lederen, der ikke lykkes", er ikke noget, der bare sker fra det ene øjeblik til det andet. Selvom det måske kunne se sådan ud. Det er en proces, hvor flere aktører over tid bidrager til fortællingen ved at indskrive nye begivenheder og omforme plottet. En del af denne proces sker måske på et møde, hvor teamlederens performance og udvikling bliver drøftet som led i performance management-processen i organisationen. Men den finder også sted i andre kontekster, hvor medlemmer af ledelsesgruppen begynder at lægge mere mærke til og tale om alle "hullerne i osten". Det, der før var ubetydelige "undtagelser", bliver nu set, udvalgt og indskrevet som elementer i fortællingen og udfordrer det før så åbenlyse "talentplot". De manglende resultater på andre forretningsmål, de skrantende relationer til ledelseskolleger, de manglende initiativer i forhold til væsentlige forretningsudfordringer, og der var da i øvrigt også et forretningskritisk projekt i hans team, der ikke lykkedes! At et nyt plot omkring "lederen, der ikke lykkes" kan få fodfæste i ledelsesgruppen, er dermed et resultat af social forhandling. Det er ikke det samme som, at alle medlemmerne af ledelsesgruppen nu er enige i konklusionen om, at teamlederen "ikke lykkedes". Fortællingerne om kompetence og talent levede stadig – især hos nogle af lederne. Men disse perspektiver blev i den meningsskabende proces marginaliseret ud fra dominerende målestokke for, hvad der kunne defineres som værende "et ledelsestalent": "Et talent klarer sig godt på alle parametre og performer over forventning på en række områder!"

Fortællinger skaber identitet og sociale verdener

Dette bringer mig videre til en tredje væsentlig grundtanke i narrativ praksis. Nemlig, at fortællinger skaber identitet og sociale verdener. At fortælle historier er ikke en neutral aktivitet. Det er en *skabende* aktivitet. Når vi fortæller historier, bringer vi en særlig version af virkeligheden frem, som skaber bestemte handlerum og rammer for det indbyrdes samspil.

Fortællingers identitetsskabende kraft, er dét, der forklarer, at den tilsyneladende "samme teamleder" indenfor kort tid kan siges at være både "et talent" og "én, der ikke lykkes". I et narrativt perspektiv er kompetence nemlig ikke en personlig egenskab, der "bor" indeni personer. Det er en identitet, der bliver skabt indenfor en særlig fortællings ramme gennem de positioner, som fortællingen stiller til rådighed. Det er f.eks. svært at indtage en kompetent position i en fortælling om "lederen, der ikke lykkes". Hvordan andre ser på teamlederen, og hvordan han ser på sig selv, er et resultat af historiefortælling. Hver gang vi fortæller historier, deltager vi i en tilblivelsesproces, hvor vi selv og andre træder frem som bestemte mennesker og organisationsmedlemmer. Derfor giver det ikke mening i en narrativ optik at spørge, hvilken identitet, der er den "sande" eller

n, der ikke
 i det måske
 ortællingen
 es sker må-
 t som led i
 sted i andre
 nærke til og
 iver nu set,
 ønlyse "ta-
 e relationer
 ingsudfor-
 n, der ikke
 e i ledelses-
 som, at alle
 deren "ikke
 nogle af le-
 seret ud fra
 ledelsesta-
 tning på en

"autentiske". Det er de alle for så vidt. Der findes mange mulige fortællinger om vores og andres identitet, som kan fortælles i forskellige relationer og kontekster.

Det betyder dog ikke, at alle disse fortællinger er lige nyttige! En dominerende fortælling i ledelsesgruppen om "teamlederen, der ikke lykkes" vil påvirke deres handlinger: Måske skal vi følge hans arbejde lidt tættere og sikre, at han tager de rigtige beslutninger? Måske skal vi give ansvaret for vigtige arbejdsopgaver til nogle andre, som vi er sikre på kan løfte opgaven? Måske skal han trækkes ud af talentprogrammet? Måske har han slet ikke potentiale til en forfremmelse? Alle overvejelser og handlinger, der muligvis kan være fornuftige nok, men som blot understreger pointen, at fortællinger ikke er gratis og har meget virkelige konsekvenser i organisationers levede liv. Også for, hvordan det bliver muligt for teamlederen at se sig selv: "Måske er jeg slet ikke så dygtig, som jeg troede?!" Eller: "Jeg er offer for en superuretfærdig bedømmelse, der ikke stemmer overens med det, jeg kan!". Der er derfor en væsentlig magt og etik forbundet med historiefortælling. Fortællinger etablerer "målestokke" for vurdering af godt/dårligt og rigtigt/forkert, som vi bruger til at træffe beslutninger og skabe løsninger. Og fortællinger tilde-ler positioner med større eller mindre grad af indflydelse og legitimitet. Dette er magt-perspektivet i narrativ praksis: At vi udøver magt, når vi fortæller historier, fordi vi af-grænser handlerum og muligheder for at udleve foretrukne identiteter og sociale verden-er (se f.eks. Foucault, 1978, 1983; White & Epston, 1990). En fasttømret fortælling om forandringsprocessen som "en trussel mod fremtiden" kan skabe en dyster verden, hvor organisationsmedlemmer ikke kan se, hvordan de kan udleve deres foretrukne faglige identiteter eller hvordan de kan påvirke processen til det bedre. Måske er det bedre at se sig om efter et andet job? Eller i fortællingen om "teamlederen, der ikke lykkes": En verden, hvor teamlederen får vældig svært ved at vise sig kompetent i ledergruppens øjne, og ender med at give op og ikke yder sit bedste. Og som dermed med sine handlinger utilsigtet kommer til at bekræfte fortællingen om inkompetence og føder en ufrugtbar negativ spiral.

I et narrativt perspektiv er der altså en væsentlig etik forbundet med ledere og konsulenter praksis, der handler om at få øje på magtudøvelsen i den historiefortællende aktivitet og at medvirke til at skabe handlinger af moralsk kvalitet (se også Haslebo & Haslebo, 2007). Det betyder, at man som leder og konsulent har et særligt ansvar for at medvirke til at skabe og vedligeholde nyttige fortællinger og kommunikationsformer i organisationen. Og for aktivt at gribe ind i fortællinger, der bringer organisationen og dens medlemmer i ufrugtbare retninger. I figur 2 kan du finde inspiration til spørgsmål, der kan være nyttige i forhold til at synliggøre og udforske fortællingers virkelighedsskabende kraft.

Nemlig, at
 en neutral
 rlig version
 t indbyrdes

yneladende
 en, der ikke
 enskab, der
 fortællings
 ks. svært at
 ". Hvordan
 toriefortæl-
 r vi selv og
 Derfor giver
 ande" eller

Figur 2: Synliggørelse af fortællinger og diskurser i organisationer

1) Det "man" taler om

Hvad taler vi og andre mest om for øjeblikket i organisationen?

Hvad er de vigtigste temaer på dagsordenen?

Hvordan er de blevet vigtige at tale om?

2) Hvem der siger hvad

Hvem er mest/mindst optagede af disse temaer?

Hvem har en fremtrædende/mindre fremtrædende stemme i samtalerne?

Ud fra hvilke forskellige positioner taler de forskellige aktører?

3) Det sprog "man" bruger

Hvilke ord bliver typisk brugt i samtalerne?

Hvilke teorier, ideologier, forklaringsmodeller, mv. bliver brugt?

Hvordan begrundes de forskellige aktører deres perspektiver eller synspunkter?

4) Målet med samtalerne

Hvad vil de forskellige aktører gerne opnå med samtalerne?

Hvem har indflydelse på temaet? Hvordan har de opnået denne indflydelse?

Hvilke andre interesser er på spil i forhold til temaet?

5) Virkningerne af samtalerne

Hvilke særlige opmærksomheder, identiteter og sociale verdener skaber samtalerne?

Hvad får de mig og andre til at gøre – eller *ikke* at gøre?

Hvilke andre temaer bliver mindre synlige eller legitime at fokusere på?

Kilde: Schmoor (2015) med inspiration fra DISPUK

AT SKABE HANDLEKRAFT VED AT OMFORME PROBLEMMÆTTEDE FORTÆLLINGER TIL FORETRUKNE OG MERE MULIGHEDSSKABENDE FORTÆLLINGER

"Vi har tiltagende problemer! Flere medarbejdere er gået ned med stress, og der har været flere langtidssygemeldinger. Vi har prøvet alt gennem tiden – omorganiseringer og ændringer i arbejdsgangene – men problemet bliver ved med at dukke op. Der går rigtig meget energi tabt, og medarbejderne har efterhånden mistet hovedopgaven af syne. Vi har lige afsluttet en arbejdspladsvurdering (APV), der gør det tydeligt, at vi har et dårligt psykisk arbejdsmiljø i organisationen. Jeg og de andre ledere har prøvet at holde os i baggrunden og lade medarbejderne få en stemme. Derfor har vi ikke udfyldt spørgeskema-

et. Jeg ved ikke, hvordan vi skal komme videre herfra! Vi har et alvorligt problem, der skal løses! Der skal gøres noget!”

Ordene blev sagt af en chef i en mellemstor virksomhed i en indledende samtale med en organisationskonsulent og illustrerer, hvad man i narrativ praksis kalder en *problemmættet fortælling*. Det vil sige en fortælling, der er bygget op omkring oplevelsen af problemer og deres negative konsekvenser. Fortællinger kan være mere eller mindre problemmættede. Og nogle fortællinger er så mættede af problemer, at begivenheder, der modsiger plottet, helt udelades og der ikke levnes megen plads til nuancer eller alternative forståelser af, hvad der er gang i. Sådanne fortællinger kan begrænse organisationsmedlemmers perspektiver i så høj grad, at situationen virker håbløs, og det er vældig svært at få øje på handlemuligheder og nyttige veje videre.

Problemer skabes i fortællinger

Narrativ praksis udfordrer den gængse måde at forstå problemer på. At problemer er objektive og entydige beskrivelser af virkeligheden: “Det psykiske arbejdsmiljø er dårligt!” eller “ledelsesgruppen er splittet!”. Snarere ses problemer som noget, der skabes i sprog og kommunikation, og som vedligeholdes indenfor rammerne af bestemte fortællinger og diskurser (Holmgren, 2007). Det betyder ikke, at problemer “bare er noget organisationsmedlemmer finder på” eller at “det handler om at tage den positive hat på”. Problemer og deres negative effekter eksisterer! De eksisterer for *nogen* og på baggrund af bestemte idéer om og målestokke for, hvordan verden skal eller bør se ud. I en narrativ optik oplever organisationsmedlemmer problemer, når de bliver låst fast i problemfortællinger, der forhindrer dem i at bevæge sig i foretrukne retninger. Som f.eks. når fortællingen om “det dårlige psykiske arbejdsmiljø” bliver så dominerende, at det er svært at opretholde et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere og bevare fokus på kerneopgaverne. Nok er livet i organisationer multihistorielt, og der kan fortælles mange forskellige historier om hverdagens begivenheder og hændelser, men det betyder ikke, at alle fortællinger er *lige* nyttige i forhold til de resultater, som ledere og medarbejdere skal udrette sammen i arbejdsfællesskabet. Den narrative praktiker interesserer sig derfor for *fortællinger om problemer* og den effekt, de har i det levede liv i organisationen.

Hvis forandring, så alternative fortællinger

Men hvad stiller man så op med de problemmættede fortællinger? I en narrativ optik er svaret: Hvis organisationsmedlemmer vil skabe forandring, så må de problemmættede

fortællingers greb i arbejdsfællesskabet løses og fortællingerne omformes til mere løfterige og mulighedsskabende fortællinger. Det, der kaldes *foretrukne fortællinger*. Det vil sige fortællinger, der gør det muligt at få øje på flere perspektiver, øger handlekraften og dermed kan medvirke til at bringe organisationsmedlemmer i en ønskværdig retning. Fokus for lederen eller konsulenten er således at medvirke til at omforme problemmættede fortællinger, der stiller sig hindrende i vejen for at udleve foretrukne identiteter, relationer og episoder. Dette handler ikke om at erstatte en "dårlig" eller "negativ" fortælling med en "god" eller "positiv" fortælling, men om at arbejde "indefra" den problemmættede fortælling og udvikle den, så der skabes en rigere fortælling om det, der er gang i.

En nyttig tilgang i denne proces er *dekonstruktion*, som er inspireret af den franske filosof Jacques Derrida (se f.eks. Dahlerup, 1991). Dekonstruktion er en sammensmeltning af de to ord *destruktion* – at "rive ned" eller "pille fra hinanden" – og *konstruktion* – at "bygge op" eller "forbinde". Dekonstruktion er dermed en dobbelt proces, der både handler om at synliggøre en fortællings konstruktion – hvilke delelementer, den er bygget op af – og om at skabe nye forståelser og meningsskabende rammer. Når man som leder eller konsulent indtager en dekonstruerende position, arbejder man således med at skabe sprækker og åbninger i problemmættede fortællinger, der gør det muligt at forfølge veje ind i alternative og mere opbyggelige fortællinger. Gennem udforskning af den problemmættede fortælling, udfordrer man så at sige dens "sandhedspræg", så det bliver muligt at danne nye betydninger. Dette er en gradvis proces, hvor organisationsmedlemmer først og fremmest bringes i en *refleksiv distance* til den dominerende problemfortælling: Hvilke overbevisninger, sandheder, konklusioner, "selvfølgeligheder", normer, grundlove og praksisser giver liv til fortællingen? Og hvordan virker de? Altså overhovedet at få øje på, at en fortælling er én ud af flere mulige samt at de ting, som vi tager for givet og synes er selvfølgelige, er konstruktioner, der i princippet kunne være anderledes. "Det velkendte må gøres eksotisk", som terapeuten Michael White ville udtrykke det (White, 2006a).

Da ovennævnte konsulent lyttede til chefens fortælling om "det dårlige psykiske arbejdsmiljø", var det dermed med et "dekonstruerende øre" eller det, der i narrativ praksis kaldes *dekonstruerende lytning*: Hvilke idéer og antagelser giver liv til denne fortælling og kan forklare ledere og medarbejderes handlinger? Hvordan kan bestemte tanker og handlinger muligvis være med til at vedligeholde problemet? Flere elementer trådte således frem som opmærksomhedspunkter. Eksempelvis:

- Konklusionen om, at "der er et dårligt psykisk arbejdsmiljø i organisationen"
- Konklusionen om, at "vi har et alvorligt problem, der skal løses"
- Ledelsens intention om at "holde sig i baggrunden, så medarbejderne kan få en stemme"

nes til mere løf-inger. Det vil sige andlekraften og værdig retning. e problemmæt-kne identiteter, r "negativ" for-defra" den pro-g om det, der er

n franske filosof smeltning af de – at "bygge op" handler om at gget op af – og leder eller kon-at skabe spræk-rfølge veje ind i den problem-et bliver muligt nsmedlemmer dlemfortælling: ormer, grund-overhovedet at tager for givet ere anderledes. e udtrykke det

ge psykiske ar-narrativ prak-e fortælling og nte tanker og nter trådte så-

onen"

få en stemme"

- Idéen om, at "medarbejderne efterhånden har tabt hovedopgaven af syne".

Den ene del af en dekonstruerende praksis handler om at lytte efter sådanne elementer. Den anden del er at stille spørgsmål, som inviterer organisationsmedlemmer til at forholde sig nysgerrigt og udforskende til dem – dét, man i narrativ praksis kalder *dekonstruerende spørgsmål*. På et efterfølgende møde med chefen, to mellemledere og to medarbejdere, der havde som formål at afklare, hvordan en mulig konsulentbistand kunne se ud, stillede konsulenten og en kollega blandt andet dekonstruerende spørgsmål som disse³:

- Hvordan er I nået frem til konklusionen om, at I "har et dårligt psykisk arbejdsmiljø"? Har I alle draget denne konklusion eller ser I forskelligt på det? Hvordan er I nået fra APV'ens resultater til denne konklusion? Hvilke konkrete resultater, synes I, understøtter denne konklusion? Hvilke resultater gør ikke i lige så høj grad? Hvilke aspekter eller konklusioner kunne de i stedet pege på?
- Hvad er det for problemer, I synes, I slås med, og som bliver ved med at "dukke op"? Ser I de samme problemer eller forskellige? Hvem er mest/mindst optaget af problemerne? Og er der nogen, der måske slet ikke ser problemerne eller er optagede af dem? Hvad er det, de i stedet har blik for?
- Hvordan er I nået frem til den idé, at I som ledelse skal holde jer i baggrunden, så medarbejderne "kan få en stemme"? Hvad er det for en stemme, I gerne vil have, at medarbejderne får, der måske ikke har været tilstrækkelig plads til? Hvilken stemme kunne I selv godt tænke jer at have som medarbejdere? Er der noget, I gerne vil sige, som I endnu ikke har haft lejlighed til at udtrykke?

Disse spørgsmål er eksempler på dekonstruerende spørgsmål, der knytter sig meget tæt ind i chefens ordrette udsagn. Ofte er de tanker og idéer, som fortællinger er baseret på, dog ikke nødvendigvis synlige. Det kan derfor være nyttigt at stille spørgsmål, der bringer disse frem i lyset. F.eks.: Hvad får problemet jer til at tænke om organisationen og jeres samarbejde? Hvad får problemet jer til at gøre, som måske er mere eller mindre frugtbar? Hvad er det, der stiller sig hindrende i vejen for, at I kan skabe den arbejdsplads, som I ønsker? Og er det sådan, I synes, det skal være? Se figur 3 for inspiration til typer af dekonstruerende spørgsmål.

³ Mellemlederne og medarbejderne var inviteret med henblik på at give plads til flere mulige perspektiver og fortællinger om, hvad der var gang i og således tidligt i forløbet arbejde med at finde veje til at dekonstruere den problemmættede fortælling.

Figur 3: Eksempler på dekonstruerende spørgsmål

1) Historien om forholdet til bestemte idéer og antagelser

Spørgsmål, der strækker fortællingen ud i tid og medvirker til at synliggøre viden eller praksisser, der tages for givet, og som kunne være med til at vedligeholde problemerne. F.eks.: "Hvornår begyndte I at abonnere på denne idé? Hvad var det, der bragte idéen i spil? Hvordan blev I rekrutteret ind i denne måde at tænke på? Hvor er I blevet inspireret til at respondere på problemerne på denne måde?"

2) Kontekstens indflydelse på bestemte idéer og antagelsers eksistens

Spørgsmål, der har til hensigt at synliggøre de elementer i den organisatoriske sammenhæng, der er med til at vedligeholde den problemmættede fortælling. F.eks.: "I hvilke sammenhænge er denne idé mest tilbøjelig til at tage over? I forhold til hvilke arbejdsområder eller arbejdsopgaver er I mest styret af idéen? I hvilke relationer får idéen mest liv og næring? For hvem i organisationen er denne idé muligvis nyttig og gavnlig?"

3) Effekter eller resultater af bestemte idéer og antagelser

Spørgsmål, der synliggør, hvilke effekter bestemte idéer og antagelser har i organisationsmedlemmers arbejdsliv. F.eks.: "Hvilke konsekvenser har det i jeres hverdag, at denne idé er styrende? Hvad har idéen overtalt jer til at tænke om jer selv og andre i organisationen? Hvad får idéen jer til at gøre i relationen til kolleger og samarbejdspartnere? Hvordan vil det påvirke jeres arbejdsliv fremover, hvis idéen bliver ved med at være fremherskende?"

4) Sammenhænge med andre idéer og antagelser

Ofte er en idé eller antagelse forbundet med andre idéer og perspektiver, der også er med til at holde liv i problemet. Spørgsmål til disse sammenhænge kan hjælpe med at synliggøre dette bredere netværk af forståelser. F.eks.: "Hvilke andre idéer er forbundet med disse tanker? Hvilke følgesvende har denne idé? Hvilke følelser bringes i spil, når idéen tager over?"

5) Taktikker og strategier, som gør idéen eller antagelsen virkningsfuld

I narrativ praksis ses problemer som selvstændige eksistenser, der opererer på bestemte måder (se mere om "eksternalisering" i f.eks. White, 2007 og White & Epston, 1990). Dekonstruerende spørgsmål kan fokusere på, hvad problemet gør: "Hvordan er det lykkedes denne idé at infiltrere jeres arbejdsliv på denne måde? Hvilke snedige tricks og taktikker benytter idéen sig af for at komme ind på livet af jer? Hvad er dens mest effektive virkemiddel i forhold til at belaste jeres arbejdsdag?"

Kilde: Schmoor (2015) med inspiration fra Freedman & Combs (1996).

Genforfatning – at skabe og vedligeholde foretrukne fortællinger

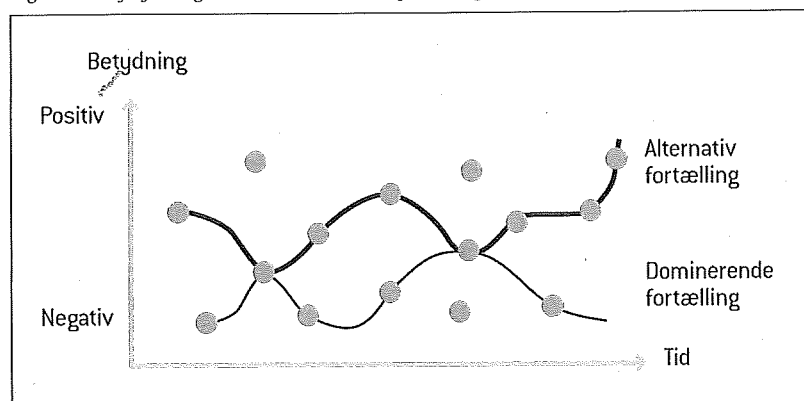
I narrativ praksis er dét, at begynde at tale om problemer på en ny måde, et skridt på vejen til at skabe nyttige veje videre. Når en dekonstruerende praksis lykkes, vil det være muligt at få øje på og italesætte begivenheder, handlinger, tanker, mv., der ikke har fået plads i den problemmættede fortælling (se figur 4). Alle de undtagelser eller *unikke hændelser*, der går imod et dominerende plot (White, 2007; White & Epston, 1990). Som f.eks. de spørgsmål i APV-skemaet, hvor resultaterne er ok eller ligefrem høje, de tidspunkter, hvor samarbejdet fungerer ok, eller de tiltag, som ledelsen har foretaget, som har virket godt. Et problem er nemlig aldrig konstant, er tanken i narrativ praksis. Der vil altid være tidspunkter, hvor problemet ikke er dominerende. Eller der vil være relationer og arbejdsresultater, som problemet ikke har indflydelse på. Unikke hændelser er således viden og erfaring, der udfordrer det dominerende plot, og som kan skabe veje ind i mere opbyggelige fortællinger. I en narrativ praksis vil man efterspore sådanne undtagelser og understøtte organisationsmedlemmer i at folde dem ud og kæde dem sammen, således at et nyt plot kan formes. Ikke forstået som at "digte en ny fortælling" ud af det blå: "Nu må vi også se fremad og fokusere på kerneprocessen!" Den slags "skåltaler" eller "hensigtserklæringer" har, trods de gode intentioner, ofte ringe transformativ kraft, fordi de er løsrevne fra det levede liv i organisationen og kommer til at virke underkendende i forhold til organisationsmedlemmers oplevelser af en situation. Levedygtige og transformativt fortællinger skabes ikke ud af ingenting! De skabes med udgangspunkt i organisationsmedlemmers viden og erfaring i en konkret organisatorisk kontekst. Det er denne levede erfaring, som en *genforfattende* proces centrerer sig om. Som f.eks. når chefen beslutter at sætte tid og ressourcer af til, at han og medarbejderne i fællesskab kan drøfte resultaterne af APV'en: En proces, hvor mange forskellige perspektiver kan folde sig ud og væves sammen og dermed danne grundlag for initiativer og handlinger, der kan bringe arbejdsfællesskabet i en ønskværdig retning. Transformativt fortællinger er fortællinger, der gør det muligt for organisationsmedlemmer at handle i overensstemmelse med deres foretrukne idéer og bestræbelser. Forandringer sker ikke af sig selv ved at *tale om* det, der er gang i! De sker ved, at nogen *gør* noget, der bringer arbejdsfællesskabet i en ønskværdig retning. Så et spørgsmål i et narrativt perspektiv vil være: Hvilke fortællelinjer vil kunne understøtte handlinger i tråd med "et godt psykisk arbejdsmiljø" og invitere til flere handlinger i samme dur?

En genforfattende proces er derfor ikke bare gjort ved, at ledere og medarbejdere tilbringer en dag sammen med en konsulent, der kan skabe rammer for, at særlige dialoger kan folde sig ud. Dette kan være et vigtigt led i en dekonstruerende og genfortællende proces, men kan ikke stå alene. Det afgørende er, hvorvidt arbejdsfællesskabet i det daglige arbejde formår at fastholde de spæde nye fortællelinjer og styrke dem gennem en fortsat bestræbelse på at skabe handlinger i tråd med "et godt arbejdsmiljø". Dette kræ-

ver vedvarende opmærksomhed på de meningsskabende og handlingskoordinerende processer i dagligdagen. Chefen og ledelsesgruppen må placere sig midt i hverdagens suppedas og bidrage aktivt ind i de historiefortællende processer: Hvordan kan vi med vores handlinger vise medarbejderne, at dette er vigtigt, og at vi vil gøre vores for at skabe forandring til det bedre? Hvilke rammer kan vi skabe omkring arbejdet i kerneprocesserne, der inviterer "et godt arbejdsmiljø" på banen? Er der f.eks. siloer, der stiller sig hindrende i vejen for et frugtbart samarbejde? Er der arbejdsgange, der gør livet besværligt for medarbejderne og som inviterer til fortællinger om "det dårlige arbejdsmiljø"? Er vi så tæt på medarbejderne og kerneprocesserne, at vi kan få øje på problemer tidligt, inden de vokser sig store og dræber den gode stemning? Og medarbejderne må i hverdagens aktivitet stille sig selv spørgsmålet: Er jeg med denne handling medvirkende til at bringe os tættere på eller længere væk fra "et godt arbejdsmiljø"? Hvilket blik har jeg for, hvad mine kolleger og ledelsen finder vigtigt og bestræber sig på at udrette? Hvordan kan jeg fra min stol medvirke til at forbedre de processer, der ikke fungerer optimalt og yde mit til, at "det dårlige arbejdsmiljø" ikke får overtaget?

At skabe forandring og udvikling i en organisation med udgangspunkt i narrative idéer er ikke et "quick fix". Som socialpsykologen J. Gergen (2005) ville sige: Det er en vedvarende proces at opretholde et narrativs validitet i et fællesskab. At skabe ændringer hen imod et arbejdsmiljø, der af ledere og medarbejdere genkendes som "godt", er et vedvarende arbejde, der må finde sted i hverdagens levede liv. Nye betydninger må formes og fastholdes i en fortløbende proces af fortællinger og genfortællinger. I narrativ praksis er det dermed også en væsentlig opgave at medvirke til at skabe rammer og relationer, hvori foretrukne fortællelinjer kan udfolde sig. Er det en ny mødestruktur, der skal til? Ændringer i arbejdsgange? Nye samarbejdskonstellationer? Nye måder at lede på? Eller hvad kunne være en hjælp i den givne situation?

Figur 4: Genforfatning – at skabe alternative fortællinger



Kilde: Schmoor (2015)

NARRATIV PRAKSIS – EN LIVSANSKUELSE OG PASSION

At "arbejde narrativt" som leder og konsulent er ikke en værdifri eller neutral metode og teknik. Det er en livsanskuelse, der indebærer en passion for bestemte idéer og antagelser om læring, udvikling og forandring i organisationer. Narrativ praksis har fokus på de meningsskabende processer i organisationer, og hvordan livet i organisationer løbende formes gennem fortællinger. Det er en praksis, der antager, at der er en nær sammenhæng mellem meningsskabelse og organisationsmedlemmers muligheder for at koordinere deres handlinger i den daglige opgaveløsning. Det er en praksis, der antager, at nogle fortællinger er mere nyttige end andre, når det handler om at skabe læring, udvikling og gode arbejdsresultater. Og det er en praksis, der har som ærinde at skabe righoldige og mulighedsskabende fortællinger, der bringer organisationen og dens medlemmer i en ønskværdig retning.

Jeg kan derfor godt lide betegnelsen *narrativ praksis*. Den signalerer, at vi har at gøre med et særligt tankegods – det narrative – og at det er en praksis, der udfolder sig i aktørers konkrete handlinger i lokale organisatoriske kontekster. De narrative idéer bliver bragt til live i lederens, medarbejderens og konsulentens handlinger. I dét, man giver opmærksomhed, de spørgsmål, man stiller, og den måde, man håndterer konkrete opgaver, situationer og problemer på. Betegnelsen "narrativ praksis" udtrykker dermed også, at teori og praksis ikke kan adskilles, men er nært forbundet. Teorier skaber idéer om, hvad vi skal gøre i praksis, og handlinger i praksis giver anledning til at udvikle vores idéer og logikker. Narrativ praksis er hverken abstrakt teori eller en mekanisk teknik. Det er en praksisteori. Den er ikke et "quick fix" på problemer eller en færdig opskrift på, hvad man skal gøre som leder og konsulent i en given situation. Det er en måde at tænke, tale og handle på, der bør udfolde sig forskelligt afhængigt af konteksten.

Ærinde med denne artikel har været at introducere en række af grundtankerne i narrativ praksis samt at illustrere, hvordan de kan *gøres* i lederens og konsulentens arbejde. Dette kan der selvsagt siges meget mere om, end hvad denne artikel kan rumme. Blandt andet, at narrativ praksis ikke kun handler om at omforme problemmættede fortællinger, men også om at styrke allerede eksisterende foretrukne fortællinger i arbejdsfællesskaber. Jeg håber, at jeg med denne artikel har vakt en nysgerrighed og interesse i at udforske narrativ praksis nærmere, når det gælder arbejdet med at skabe læring, udvikling og forandring i organisationer.

ARTIKLER

REFERENCER

- Bruner, J. S. (1999). *Mening i handling*. Aarhus: Forlaget Klim.
- Dahlerup, P. (1991). *Dekonstruktion – 90'ernes litteraturteori*. Redaktion: Inge Damm & Jan Teuber. København: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag.
- Foucault, M. (1978). *Seksualitetens Historie I*. København: Bibliotek Rhodos.
- Foucault, M. (1983). The subject and Power. I Dreyfus, H.L. & Rabinow, P.: *Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: Chicago University Press.
- Freedman, J. & Combs, G. (1996). *Narrative Therapy – The Social Construction of Preferred Realities*. W.W. Norton & Company.
- Gergen, K. J. (2005). *Virkeligheder og relationer* (2. udg.). Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, G. & Haslebo, M. L. (2007). *Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Holmgren, A. (2007). Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse. I *Erhvervspsykologi*, vol. 4, nr. 3: 36-76.
- Morgan, A. (2005). *Narrative samtaler – en introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Schnoor, M. (2015). *Narrativ organisationsudvikling – at forme fælles mening og handling* (2. udg.). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- White, M. (2006a). *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2007). *Maps of Narrative Practice*. New York: W.W. Norton & Company.
- White, M. & Epston, D. (1990). *Narrative Means to Therapeutic Ends*. New York: W.W. Norton & Company.

Anerkendende udviklingsledelse

– Appreciative Inquiry som grundtænkning i ledelse og en metodisk tilgang til udvikling og forandring



Thorkil Molly Søholm

Den antikke romerske digter Ovid beretter i sin *Forvandlinger* om den cypriotiske kunstner Pygmalion, der efter et halvt liv i kærlighedsløs ensomhed udskærer en kvindestatue i elfenben. Statuen gør så livagtigt et indtryk på sin skaber, at han forelsker sig i den; og til en offerfest for kærlighedens og skønhedens gudinde, Venus, beder han inderligt om at måtte få en hustru af tilsvarende skønhed. Gudinden forstår hans ønske, og giver liv til elfenbenspigen, som Pygmalion derefter gifter sig med.

På ét plan handler myten om Pygmalion om den grundlæggende bevægelse fra ønske til opfyldelse og om den rolle, det enkelte individ selv spiller i denne bevægelse. Ovid fortæller os, at vi alle selv er de bedste fødselshjælpere til vore ønskers opfyldelse. Udsigel-

seskraften i Ovids myte har været så stor, at den har givet navn til et begreb inden for moderne pædagogik, psykologi og organisationsteori: *Pygmalion-effekten*. Begrebet dækker over den mekanisme, at de forventninger, der stilles til os, har stærk indflydelse på vores præstationer. Ledere, der forventer toppræstationer af deres medarbejdere, har således medarbejdere, som præsterer bedre. Det samme har vist sig at være gældende inden for pædagogikken; her viser utallige forsøg, at elever, som opfattes som meget talentfulde af deres lærere, klarer sig langt bedre end andre lige så begavede elever, hvis lærerne ikke forventer det samme af dem¹. Med andre ord: høje forventninger skaber høje præstationer. En retning inden for organisationsteoriene, Appreciative Inquiry, har omsat tænkningen



Asbjørn Møllly

bag pygmalion-effekten til en målrettet strategi til at skabe udvikling inden for ledelse og organisationsudvikling.

Inden for organisationsarbejdet er der i de senere år fremkommet flere interessante resultater, der viser det udviklingspotentiale, der ligger i en strategi baseret på Appreciative Inquiry; både i forhold til den økonomiske bundlinje og på områder som kundetilfredshed og medarbejdetilfredshed².

Et eksempel er den amerikanske virksomhed Hunter Douglas Window Fashions, der ved hjælp af Appreciative Inquiry skabte en ny strategi for virksomheden, hvilket over en fireårs periode gav en positiv bundlinjeeffekt på 15%.³

Efter en indledende undersøgelse, blev følgende målsætninger formuleret:

- At engagere samtlige medarbejdere i at skabe en fælles vision for organisationens fremtid
- At skabe samarbejde, tillid og gensidig støtte på tværs af hierarkiske skel i organisationen
- At opbygge nuværende og fremtidigt lederskab
- At udvikle kreativitet og commitment

Det første år gik med en tilbunds-gående undersøgelse, der involverede samtlige medarbejdere,

samt repræsentanter for kunder, leverandører og lokalsamfundet, og som havde til formål at opstille "en vision for Hunter Douglas i det nye årtusinde". Resultaterne viste sig næsten umiddelbart, i form af positive forandringer i organisationen, og efter det første år var frekvensen af forslag til forbedring af organisationen steget med 100%, medarbejdetilfredsheden – specielt i forhold til den interne kommunikation – steget med 10%, og engagementet i – frivillige og ulønnede – aktiviteter i forbindelse med udvikling af organisationen ligeledes steget med 100%.

Processen blev fulgt af en forsker fra et nærliggende universitet, og hun noterede sig afgørende forbedringer på følgende områder:

- Medarbejdernes forståelse af organisationens målsætninger
- Medarbejdernes forståelse af, hvordan deres arbejde passer ind i organisationens målsætninger
- Medarbejdernes commitment til organisationens målsætninger
- Medarbejdernes opfattelse af ejerskab i forhold til deres arbejde
- Medarbejdernes motivation til at være produktive, innovative og kreative

Fire år inde i processen kunne den administrerende direktør no-

Pygmalion-effekten. Begrebet dækker over den mekanisme, at de forventninger, der stilles til os, har stærk indflydelse på vores præstationer. Ledere, der forventer toppræstationer af deres medarbejdere, har således medarbejdere, som præsterer bedre.

tere sig en positiv bundlinjeeffekt på 15-20% som et resultat af det fortløbende arbejde med Appreciative Inquiry. Han konkluderede, at den mest markante besparelse lå i den større hastighed, med hvilken hverdagsforandringer i organisationen blev implementeret – et direkte resultat af medarbejdernes forøgede forståelse af og opbakning til organisationens måder at fungere på.

Dette er blot ét af en lang række eksempler, der dokumenterer den positive effekt af Appreciative Inquiry. Vi vil i løbet af artiklen komme med adskillige andre.

Artiklen er overordnet set inddelt i tre hovedafsnit. Først en kortfattet definition af Appreciative Inquiry som teori, underbygget af en fremstilling af de vigtigste grundantagelser om forandring og organisationsforståelse som de kommer til udtryk hos de teoretikere, der har fungeret som væsentlige inspirationskilder til teorien. Efter dette afsnit tager vi springet ud i den virkelige verden og ser på, hvordan disse antagelser kan operationaliseres konkret; her vil Cooperrider og Srivastvas 5D-model⁴ fungere som afsæt for en mere praksisrettet gennemgang af Appreciative Inquiry som metode til problemløsning og organisationsudvikling. I artiklens tredje afsnit sætter vi fokus på Appreciative Inquiry som generel

ledelsesform; her vil blive udledt fire anerkendende praksisformer for lederen, der har som sit primære mål at udvikle medarbejdernes potentialer og talenter, samt at skabe motivation og ejerskab for organisationens udvikling.

Afsnit 1:

Introduktion til Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI), som kan oversættes til anerkendende udforskning, er en teori og metode til udvikling af kompetencer, strategier, målsætninger, værdiafklarer, problemløsning m.m. i organisationer, grupper og i arbejdet med individer. Teorien blev udviklet i 1980'erne af David Cooperrider og Suresh Srivastva på Case Western University, og blev første gang introduceret i deres centrale artikel *Appreciative Inquiry in Organizational Life* (1987)⁵.

Grundtanken i AI er, at forandring og udvikling i en organisation bedst skabes ved at engagere organisationens medlemmer i aktivt og systematisk at lære af deres succeser. Dette gøres ved at rette fokus mod medlemmernes bedste praksis, afdække de vellykkede og succesrige handlingsmønstre i arbejdet, og indlemme forståelsen af den bedste praksis som en aktiv del af medarbejderens/organisationens kompetencer. Andet trin er så med afsæt i bedste praksis at opstille fremtidige successescenarier, og herefter lægge en konkret

Den mest markante besparelse lå i den større hastighed, med hvilken hverdagsforandringer i organisationen blev implementeret – et direkte resultat af medarbejdernes forøgede forståelse af og opbakning til organisationens måder at fungere på.

mål- og handlingsplan for realiseringen af disse. Forandringer og problemløsning skal med andre ord tage udgangspunkt der, hvor organisationen fungerer bedst; dette vil oftest forløse kreative og konstruktive processer.

Før vi går ind i en dybere beskrivelse af disse metoder, skal vi omkring to teoretikere, der indtager en nøgleposition som inspirationskilder for Cooperrider og Srivastvas tænkning, for at give et billede af de grundantagelser, som AI funderer sig på. Det drejer sig om Kurt Lewin, der regnes som grundlægger af socialpsykologien og en af de vigtigste inspiratorer til forandringsledelse og organisationsudviklingsretningen Organizational Development (OD), og Kenneth Gergen, grundlægger af en af den moderne socialpsykologis mest dominerende retninger: socialkonstruktionismen.

Lewins (1951) vigtigste fortjeneste i denne sammenhæng ligger i hans vision om en ny måde at tænke videnskab på: aktionsforskning. Lewin insisterede på en videnskab, der aktivt og i samarbejde med det system/de mennesker, den undersøger, udvikler viden, der både er om systemet, udspringer fra systemet og er direkte anvendeligt *for og i* systemet.

Gergens (1982) hovedbudskab er, at vores sociale og dermed også

organisatoriske virkeligheder ikke afspejler ydre realiteter, men er sproglig konstruktioner skabt af medlemmernes, interessenternes og samfundets kommunikation om organisationen. Dette betyder, at vi har en langt større frihed til at skabe, udvikle og ændre vores organisationer, end vi normalt forestiller os. Endvidere peger Gergen på, at dette medfører en moralsk forpligtigelse for ledere og medarbejdere, såvel som for videnskabsmænd, til at være konstruktive medskabere af de organisatoriske og sociale verdener.

Det er – i ultrakort form – denne forskning, Cooperrider og Srivastva bruger som afsæt for udviklingen af deres teorier (for henvisninger og uddybninger se denne note ⁶). Det filosofiske og teoretiske fundament udgøres af Gergens socialkonstruktionisme, mens Lewin fungerer som inspiration på især det metodiske plan. I dette lys kan vi udlægge Appreciative Inquiry som et socialkonstruktionistisk bud på en moderne aktionsforskning.

Inspirationen fra henholdsvis Lewin og Gergen er tydelig i de fire grundprincipper for AI som organisatorisk aktionsforskningsmetode, som Cooperrider og Srivastva opstiller i den banebrydende artikel *Appreciative Inquiry in Organizational Life* (1987).

Grundtanken i AI er, at forandring og udvikling i en organisation bedst skabes ved at engagere organisationens medlemmer i aktivt og systematisk at lære af deres succeser.

Afsnit 2:***AI som organisatorisk aktions-
forskningsmetode
– 4 grundprincipper***

1. *Udforskning af udviklingspotentialiet i en organisation skal begynde med anerkendelse.* Dette princip markerer det til enhver tid gældende udgangspunkt for AI-baseret arbejde med organisationer: med en værdsættende og anerkendende dialogisk udforskning at opdage, beskrive og forklare de handlinger, hvori organisationens medlemmer fungerer bedst, samt at bruge disse handlinger som byggesten for fremtidige succeser.
2. *Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være anvendelig.* Med dette princip understreges vigtigheden af, at enhver undersøgelse skal generere teoretisk viden, som kan bruges direkte i den organisatoriske hverdag, som den kommer af. Her høres et tydeligt ekko af Lewins vision om at skabe en enhed af teori og praksis, der gensidigt beriger hinanden.
3. *Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være provokerende.* Tanken bag dette princip er, at forskningen i sociale og organisatoriske fællesskaber gennem dialoger skal generere provokerende og visionære udsagn og drømme

om ønsker og potentialer for udvikling. Med provokativ menes altså en positiv forstyrrelse af den herskende orden i organisationen, med henblik på at give mulighed for en udvidelse af horisonten.

4. *Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være præget af samarbejde.* Grundtanken bag dette princip er, at der eksisterer et gensidigt afhængighedsforhold imellem på den ene side aktionsforskningsprocessen og forskeren og på den anden side indholdet af processen og medlemmerne af organisationen. Med dette udgangspunkt er samarbejde naturligvis en uomgængelig nødvendighed.

Med disse fire principper for social forskning forenes hovedpointerne i Lewins og Gergens arbejde. De tidligere traditionelle krav til videnskaben om at være objektiv, upartisk og sandhedssøgende vendes fuldstændig på hovedet til fordel for en videnskab, der er aktivt intervenserende i organisationen, med redskaber som værdsættelse, samarbejde og en udfordrende tilgang, hvorved der skabes positiv udvikling i og praktisk anvendelighed inden for organisationen.

På denne måde tilbyder AI, i forhold til de fleste andre organisationsteorier, en helt anden vinkel

De tidligere traditionelle krav til videnskaben om at være objektiv, upartisk og sandhedssøgende vendes fuldstændig på hovedet.

til, hvordan vi løser problemer og skaber udvikling på vores arbejdspladser. Her vil vi blot fremhæve tre afgørende træk, hvorved retningen adskiller sig.

For det første er den AI-baserede tilgang ikke interesseret i at indtage en ekspertposition, hvorfra der prædikes et svar på præcis, hvad organisationen skal gøres anderledes.⁷ I stedet indtages en hjælperelation til organisationen, hvor målet er via et sæt af spørgsmål at hjælpe organisationen til selv at generere udvikling og forandring.

For det andet betones udvikling som noget, der med fordel kan ske "indefra" ved at bevidstgøre og bygge på organisationens styrker, kompetencer og mest vellykkede handlinger, og herfra fastsætte ønsker og mål for fremtiden.⁸

For det tredje tænkes udvikling ikke som noget, der er direkte koblet til at løse problemer og rette eller forebygge fejl. Som det er fremgået, insisterer Cooperrider og Srivastva på positiv anerkendelse og værdsættelse som grundprincip i udvikling af grupper og organisationer. Ved at vælge denne tilgang differentierer Cooperrider og Srivastva sig markant fra det meste af den øvrige aktionsforskning, der har et kraftigt problemfokus og en problemløsnings-tænkning som det

primære i deres teoridannelser og praksis.⁹ Denne problem- og fejlfokusering skaber ifølge teoretikerne bag AI negative organisatoriske fejlfindingskulturer, der er gennemsyrede af mangelsprog, negative klassifikationer og kontrol.¹⁰ Medarbejdere i sådanne kulturer er præget af angst for at fejle, og som konsekvens forholder de sig ikke undrende, udforskende og åbent til deres egen og andres viden. Dermed opstår arbejdsmiljøer, som ikke rummer den nødvendige psykologiske tryghed og åbenhed for læring, kreativitet og udvikling, men som ofte vil fremstå fastlåste i de rutiner, medarbejderne føler sig helt sikre i.

I stedet understreger tilhængerne af AI nødvendigheden af at skabe positive, selvforstærkende arbejdskulturer; et aspekt, der finder udfoldelse i begrebet *det heliotropiske princip*.

Afsnit 3:

Drivkraften i organisationers udvikling – det heliotropiske princip

Appreciative Inquiry opererer således ud fra en grundtænkning om organisationer som bestående af mennesker, der gennem deres indbyrdes kommunikation skaber den organisatoriske virkelighed, og som kontinuerligt forhandler sig frem til de aftaler, der eksisterer om procedurer, regler, roller, prioriteter, målsætninger

Udvikling betones som noget, der med fordel kan ske "indefra" ved at bevidstgøre og bygge på organisationens styrker, kompetencer og mest vellykkede handlinger.

osv. Det, som ifølge Cooperrider betinger og driver organisationen, er de dominerende forestillinger om, hvad organisationen er til for, og især hvad organisationens fremtid skal være. Til at beskrive denne mekanisme introducerer han begrebet *det heliotropiske princip*.

Ordet heliotropisk er sammensat af det græske *helios* (sol) og *tropéin* (at vende). Traditionelt bruges udtrykket i forbindelse med planter, der drejer sig efter solen, som vi kender det fra for eksempel solsikken. Cooperrider fører dette begreb over i organisationstænkningen og postulerer, at individer og organisationer har en tendens til at handle ud fra, hvilken retning deres forestillinger om fremtiden peger; jo lysere fremtidsudsigter, desto stærkere udviklingseffekt i positiv retning, og omvendt: jo mørkere, desto mere negativ udvikling. Med andre ord fører positive forestillingsbilleder af fremtiden til positive handlinger i nutiden (Cooperrider, 1997). Denne effekt findes der understøttelse for i en lang række forskningsresultater fra vidt forskellige områder.¹¹

I et berømt citat sammenfatter Cooperrider organisationernes heliotropiske karakter på denne måde: *“Organisationer er heliotropiske i den forstand at medlemmernes handlinger har en automatisk ten-*

dens til at bevæge sig i den retning, som deres forestillingerne om fremtiden peger imod.

Positive forestillinger, og derfor heliotropisk bevægelse, er endemiske for organisatorisk liv, hvilket betyder at organisationer skaber deres egen virkelighed i langt højere grad end hvad der normalt formodes (...)

Det at skabe positive forestillinger om fremtiden i organisationen og dermed skabe heliotropisk bevægelse er den enkeltstående mest afgørende handling en organisation kan foretage, hvis målet er at skabe positiv udvikling og en positiv fremtid.”

[Cooperrider 1997, 117-119
[egen oversættelse]]

Heraf kan vi udlede tre afgørende pointer:

1. De herskende forestillinger om fremtiden, der mere eller mindre tydeligt artikuleret florerer blandt medlemmerne, er i høj grad styrende for en organisations udvikling.
2. Disse forestillinger er påvirkelige og fleksible. Organisationer kan altså gøre meget for at påvirke den nutidige situation, ved systematisk at arbejde med at skabe positive fremtidsforestillinger.
3. Dette – at skabe positive, ønskede billeder af fremtiden – er den strategisk vigtigste aktivitet som en organisation kan

Individer og organisationer har en tendens til at handle ud fra, hvilken retning deres forestillinger om fremtiden peger; jo lysere fremtidsudsigter, desto stærkere udviklingseffekt i positiv retning.

En gammel, hæderkronet statslig institution er over de sidste 10 år skåret ned med ca. 60% af medarbejderstaben. Mængden af arbejdsopgaver er ikke reduceret tilsvarende, hvilket presser kvaliteten i opgaveløsningen meget. Samtidig er den teknologiske innovationshastighed på området meget høj og stiller afgørende spørgsmål ved måder, man altid har løst flere af kerneydelserne på. Arbejdspladsen er præget af dårlig trivsel, højt sygefravær og mange manifesterede problemer og konflikter mellem ledere og medarbejdere, men på grund af virksomhedens status som højt specialiseret vidensinstitution på fagområdet har man ikke mistet nogen nøglemedarbejdere (ud over dem, man selv har afskediget).

Ledelsen vælger at "gøre noget ved de synlige problemer" – konflikterne og samarbejdsvanskelighederne mellem ledere og medarbejdere – og hyrer et eksternt konsulentfirma til at bistå med facilitering af samtaler og diskussioner, med henblik på at afklare gensidige forventninger til henholdsvis lederadfærd og medarbejderadfærd.

Der planlægges et forløb, hvor den eksterne bistand består af en halv dags formøde, et todags seminar, afsluttende med en halv dags opfølgning. Tidsrammen er et halvt år, og ledelsen vil sideløbende lave opfølgning på de løsninger og aftaler, man er nået frem til.

Formødet leder frem til, at man beslutter sig for at bruge seminaret til at afklare gensidige forventninger ledere og medarbejdere imellem.

Seminaret skrider indledningsvist tilfredsstillende frem, men halvvejs inde i seminaret er stemningen domineret af frustration og manglende enga-

gement, hvilket begrundes i en udtalt oplevelse af manglende relevans, da der ikke som forventet er særlig mange gevinster at hente ved at definere mere konstruktive samarbejdsformer.

Et oplæg om den heliotropiske organisationsforståelse ændrer billedet totalt. Medarbejderne engagerer sig spontant i dybe refleksioner over deres egen situation og taler sig frem til en bevidstgørelse omkring de hidtil uudtalte tunge og negative forestillinger om fremtiden, der har præget dem. Resultatet bliver, at man når til enighed om behovet for at tage til genmæle over for usikkerheden i forhold til fremtiden. Herefter går det stærkt; der nedsættes en serie af arbejdsgrupper, der har til opgave at definere "ambitiøst-realistiske" fremtidsbilleder på de enkelte enheders område. Fremtidsbillederne fremlægges i en række møder med direktionen, hvor de udmøntes i klare målsætninger og konkrete strategier for opnåelsen af disse. Efterfølgende justeres opgaveløsning og planlægning i enhederne, så de passer med målsætningerne.

Udviklingen er med andre ord, ved hjælp af implementeringen af det heliotropiske princip, vendt fra en situation med modløshed og usikkerhed til en stemning præget af gejst og motivation.

udføre. Ved at skabe rum for dialoger, hvor medlemmerne aktivt kan konstruere forståelse af den ønskede, fælles fremtid, genereres forhøjet engagement og motivation i nutiden med henblik på at realisere det ønskede scenarie.

Fra vores egen verden har vi dette eksempel (side 59) på en positiv udnyttelse af det heliotropiske princip.

Nu kan det nemt komme til at lyde, som om AI er det universelle svar på alle verdens problemer, og en ofte hørt indvending er da også, at AI fornægter problemer. Det er ikke tilfældet. Tværtimod. Hele tænkningen bag AI er bygget op omkring den forudsætning, at relationer mellem mennesker sjældent opstår uden gnidninger og små forskydninger i, hvordan relationen opfattes af de implicerede parter, med deraf følgende problemer. AI-tilgangens grundsten er, at den forståelse af og tilgang til problemet, som man vælger, samt det sprog, vi bruger om det, skal være værdsættende og anerkendende. Det vil derfor ikke være rigtigt at reducere AI til et 'der findes ikke problemer, kun udfordringer-holdning', som man kan støde på mange steder. Det giver ikke mening for en medarbejder, der oplever et konfliktfyldt forhold til sine kolleger, eller et team, der har dybe uover-

ensstemmelser med en leder, at forsøge at affeje deres oplevelse af situationen med et 'du anskuer det ikke rigtigt'. Det kommer let til at blive opfattet som et angreb på deres integritet – det handler jo i mange tilfælde om følelser. I stedet er udfordringen, i en tæt og respektfuld dialog med de pågældende medarbejdere, at udvikle nye anskuelser på den aktuelle situation.

I den lidt joviale afdeling kan man, med købmanden Severinsen fra *Jul i Gammelby*, sige: *Der er ikke noget, der er så skidt, at det ikke er godt for noget*. Denne sentens, der jo er fast indlejret i den danske folkepsykologi, er reelt et udslag af en subtil erkendelse af, at man i enhver situation aktivt kan vælge perspektiv, samt at det er udslagsgivende, hvilket perspektiv man vælger. AI-tilgangen understreger det aktive valg af de forståelser, som er de mest motiverende og mest konstruktive at leve i.¹² Det er naturligvis afgørende, at det giver mening og opleves som reelle forståelser af de involverede. Personen, der er ved at dø af sult, vil således næppe opleve det som meningsfuldt, at man inviterer til en forståelse af situationen som en vigtig udvikling af karakterstyrke og evne til at stå svære perioder igennem. Det handler altså ikke om at opstille virkelighedsfjerne skønmalerier, som man kan drømme sig væk i, men om

Det handler altså ikke om at opstille virkelighedsfjerne skønmalerier, som man kan drømme sig væk i, men om at skabe konstruktive forståelser, som de involverede personer kan tro på, da hele processen ellers bliver kunstig og ufrugtbar.

at skabe konstruktive forståelser, som de involverede personer kan tro på, da hele processen ellers bliver kunstig og ufrugtbar.

I forlængelse af dette kan vi sammenfatte det *heliotropiske princip* som et udvidet bud på Pygmalion-effekten, som blev beskrevet i indledningen til denne artikel. Ligesom myten om Pygmalion lærer os, at den bedste måde at få sine ønsker opfyldt på, er ved konstruktivt at gribe ud efter dem, er grundtanken i *det heliotropiske princip*, at den bedste metode til at arbejde sig frem mod en bedre fremtid er, at alle medvirker til at opstille ønskede scenarier, som der arbejdes hen imod. Den underliggende filosofi, som det er helt afgørende at fremhæve i forhold til AI, er, at når virkeligheden består af subjektive forestillinger om verden, som vi konstant forhandler med vore venner, kolleger osv. om, betyder det jo samtidig, at verden, som den fremstår for os, er i en konstant skabelsesproces, og at vi alle er medskabere i den proces. Hvis man i en ledelsessituation kan skabe en fælles bevidsthed om dette blandt medarbejderne, åbner der sig et enormt mulighedsfelt for nye udviklingspotentialer, i kraft af en øget følelse af ansvarlighed fra medarbejdernes side i forhold til egen situation.

I det næste afsnit vil vi vende os mod en mere konkret, metodisk brug af AI i forbindelse med arbejdet med at skabe udvikling i en organisation.

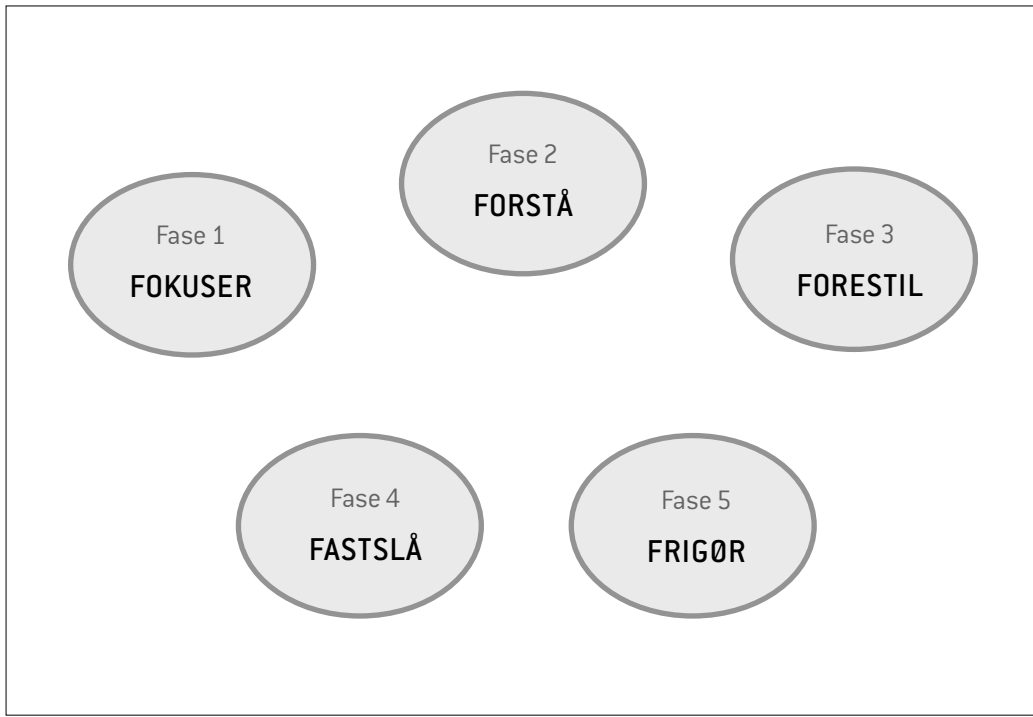
Afsnit 4:

Metodeplan – den anerkendende metode

Grundforståelserne i AI (organisationen som et heliotropisk system og de 4 principper om AI som organisatorisk aktionsforskning), kan operationaliseres til en konkret strategi, eller metode, til organisationsudvikling. Metoden bestod oprindeligt af 4 faser (og hed 4D-modellen (Cooperrider & Srivastva, 1987; Elliot, 1999), men er siden udvidet til 5 faser. På side 62 er der en fordansket udgave.

Modellen kan stilles op på mange måder, men har som basis fem faser. Som nævnt bygger modellen delvis på grundprincipperne for AI som aktionsforskningsmetode; disse var, at udforskningen af innovationspotentialet i en organisation skal begynde med anerkendelse, være provokativ, anvendeligt, og baseret på samarbejde. Med det in mente er forløbet i 5F-modellen således:

Fase 1 (Fokuser): Her fokuseres der på den kompetence eller organisatoriske færdighed, som ønskes udviklet. De relevante medarbejdere involveres i aktiviteten.



5F-modellen

Fase 2 (Forstå): I denne fase arbejdes der med at indsamle viden om, hvordan færdigheden udføres i organisationen. Udforskningen skal være baseret på positive oplevelser, "peak experiences", og har til formål at beskrive og forklare de sammenhænge, der illustrerer medlemmernes bedste praksis. I denne fase udforskes, påvirkes og genskabes organisationens selvforståelse og kollektive hukommelse i en værdsættende retning. Set i forhold til de fire principper er det altså det første anerkendende princip, der er omsat i denne fase.

Fase 3 (Forestil): Her forskes der i ønsker og drømme om at udvikle organisationen. Medlemmerne fortæller om deres visioner, drømme og ønsker for den fremtidige organisation. Hensigten er at udfordre, strække og ekspandere systemets vante tanker, handlinger og selvforståelser. Her kan det provokative princip ses omsat.

Fase 4 (Fastslå): Denne fase består i, at medlemmerne formulerer de konkrete målsætninger (kaldet for provokative propositioner), der kan realisere vejen til den målsætning, der blev opstillet i fase 2. Det kan karakteriseres som

en anden variant af det provokative princip.

Fase 5 (Frigør): Her skabes de konkrete handlingsplaner, organisatoriske mønstre, ansvarsfordeling og opfølgingsplaner, der har til formål at realisere målsætningerne. Her er det tredje princip krav om anvendelighed, der opfyldes.

Hele processen er designet til at facilitere en positiv selvforståelse, lyst, energi og visioner til udvikling og læring. De fire sidste faser forløber alle i en "bottom-up"-bevægelse, hvor deltagerne først interviewer hinanden i par, hvorefter hele gruppen sætter sig sammen og laver synteser og opsummeringer på historierne og eksemplerne. I det følgende illustreres processen med en gruppe på en arbejdsplads, der ønsker at arbejde med deres kundeservice.

Fase 1: Her er det klargjort, at fokus er på at optimere kundeservicen for at udvikle virksomheden.

Fase 2: I denne fase arbejdes der med, at medlemmerne indsamler og analyserer hinandens eksempler på bedste praksis og mest vellykkede oplevelser med at servicere kunderne.

Typiske spørgsmål er:

- Beskriv de episoder, hvor din kundeservice er lykkedes bedst!

- Hvad gjorde du, som skabte det?
- Hvilke rutiner, tilgange, tricks m.m. brugte du? ¹³

Fasen afsluttes med, at gruppen sammenskriver de vigtigste fælles arbejdsrutiner og tilgange, som skaber den bedste praksis omkring kundeservice.

Ud over gevinsten ved, at medlemmerne lærer af hinandens bedste praksis, har denne indledende fase også den gevinst, at gruppens selvforståelse redefineres i en positiv retning, hvilket højner arbejdsglæden og motivationen og aktiverer medlemmernes energi og kompetencer.

I denne fase udforskes, påvirkes og genskabes altså organisationens selvforståelse og kollektive hukommelse i en værdsættende diskurs.

Fase 3: I denne fase bevæger gruppen sig et niveau op fra den aktuelle situation, og udforsker medlemmernes ønsker, forestillinger og "drømme"¹⁴ for den fremtidige kundeservice. Ofte vil denne fases udforskning af visioner og drømme foregå i nutidssprog, og indbefatter spørgsmål som:

- Hvor forestiller du dig, at vi kan udvikle os hen med vores kundeservice?
- Hvad er den bedst mulige kundeservice, du tror, vi kan skabe?

Hele processen er designet til at facilitere en positiv selvforståelse, lyst, energi og visioner til udvikling og læring.

- Beskriv det helt konkret! Hvad er det, vi gør, når vi udfører det?
- Hvad gør du, som skaber det?
- Hvilke rutiner, tilgange, tricks m.m. bruger du?
- Hvordan oplever kunden det?

Fasen afsluttes med, at gruppens medlemmer sammenskriver deres ønsker og drømme i et scenarie for den bedst mulige fremtidige kundeservice. Hensigten med denne øvelse er at udfordre og ekspandere systemets vante tanker, handlinger og selvforståelser. Da de nye fremtidsbilleder er dannet på baggrund af allerede eksisterende succeser (fase 1), opleves de oftest som sammenhængende og realistiske (Cooperrider, 1992).

Da de nye fremtidsbilleder er dannet på baggrund af allerede eksisterende succeser (fase 1), opleves de oftest som sammenhængende og realistiske

Fase 4: I denne fase fastslår gruppen, hvilke ting den vil satse på at realisere. Der defineres konkrete målsætninger, som formuleres i handlingsorienterede statements.

F.eks.:

- Vores kunder modtager altid hurtige svar på henvendelser (inden for to minutter ved telefonisk henvendelse i åbningstiden, inden for to arbejdstimer ved henvendelse pr. mail og inden for to arbejdsdage ved henvendelse pr. brev).
- Vores kunder oplever i hver eneste situation, at vi tager deres behov særdeles alvorligt, og at vi prøver at forudsige behovene.

Hvor fase 3 er en fri, dialogisk og kreativ udforskning af muligheder i fremtiden, går man i fase 4 ind og udvælger de tiltag, man vil satse på, og opstiller konkrete og forpligtende målsætninger for det.

Fase 5: I denne fase er målet at definere de handlinger og handleplaner, som kan realisere de målsætninger, der blev skabt i fase 4. Fasen hedder *Frigør*, fordi det ofte opleves som legende let at frigøre de handlinger, der skal til for at nå målsætningerne (fordi forestillingsfasen som regel rummer de fleste af de nødvendige løsninger – deltagerne beskriver jo helt konkret, hvad det er, de gør, når det lykkes for dem).

Fasen kan også indeholde praktiske øvelser over de aftalte handlinger – nye procedurer, måder at afholde møder på, skabe projektplaner, betjene kunder, give kritik på etc., så kan disse øves, gennemspilles og gøres konkrete, for at organisationens medlemmer kan få en kropslig funderet læring og erfaring med dem.

Med dette forløb igennem de fem faser har gruppen altså gennemanalyseret dens bedste praksis med kundeservice og udledt fælles principper heraf (fase 2); medlemmerne har delt deres visioner og drømme for den ideelle, fremtidige kundeservice (fase 3); gruppen har formuleret en række mål-

sætninger (fase 4); og har lavet de handleplaner, som kan realisere målsætningerne, samt øvet de relevante handlinger (fase 5).

Ovenstående er en gennemgang af en klassisk brug af AI som metode. Der findes mange forskellige varianter over 5F-modellen, alt afhængig af hvilken kontekst den bruges i. Det er derfor op til den enkelte at udvise kreativitet i udformningen af metoden, så den passer til den enkelte situation. Metoden bruges i en lang række sammenhænge: udvikling af ledergrupper, coaching, strategiuudvikling, arbejdskulturudvikling, problemløsning, udvikling af organisatoriske færdigheder (internt samarbejde, kundebetjening, salg m.m.), værdiarbejde i organisationer m.m.

I næste afsnit vil vi fortsætte med de metodiske redskaber, der kan udledes af AI. Hvor 5F-modellen er et procesredskab, der er rettet mod samtlige medarbejdere i en virksomhed, kan de følgende fire anerkendende praksisformer i højere grad ses som teknikker, der henvender sig til ledere.

Afsnit 5:

Ledelse baseret på AI – fire anerkendende praksisformer

En af de førende videregående danske uddannelsesinstitutioner søgte på et tidspunkt en leder med "en anerkendende le-

dellesstil". Med udgangspunkt i en interviewundersøgelse med ledere, som arbejder på basis af AI og systemisk tænkning (Juhl & Søholm, 2004), vil vi i det følgende forsøge at indkredse, hvad det implicerer. Vi vil give et bud på, hvorledes AI kan bruges som en generel ledelsesstil, via fire adskilte praksisformer. De fire praksisformer – mestring af kommunikation; bevidst brug af pygmalion-effekten; bevidst skabelse af ønskede fremtidsscenerier; bevidst graven efter gode erfaringer for at lære af den bedste praksis – vil blive illustreret med eksempler.

1. Mestring af kommunikation – at skabe anerkendende forståelser af situationer

"Behind every problem there lies a frustrated dream", har den engelske systemiske filosof Peter Lang engang sagt. Med det mener han, at vi ikke kan være frustrerede over en situation, der ikke fungerer tilfredsstillende, uden at vi har en – om end vag – forestilling om, at det kunne være anderledes. Med den første anerkendende praksisform menes evnen til at præge situationer, så der sættes fokus på alternativer, ressourcer, nye muligheder og ønsker – frem for på mangler, barrierer, problemer, og hvem der gør sig skyldig i fejl. Som vi var inde på tidligere i artiklen, er den måde vi taler om verden på i meget høj grad med

En af de førende videregående danske uddannelsesinstitutioner søgte på et tidspunkt en leder med "en anerkendende ledelsesstil".

Et andet eksempel kommer fra en socialforvaltning, hvor det var blevet besluttet at indføre balanceret målstyring. De erfarne socialrådgivere satte sig imod forandringsprojektet, som derfor ikke blev implementeret i praksis, hvilket naturligt førte til spændinger og konflikter mellem dem og deres chef. Chefen indså, at den eneste kommunikation, der havde foregået mellem ham og medarbejderne, havde været ophidsede diskussioner om, hvorvidt balanceret målstyring skulle indføres eller ej; han havde med andre ord aldrig lyttet til socialrådgivernes modargumenter. Han vælger nu at benytte sig

af den teknik, der hedder positive reframing – eller positiv omformulering, hvilket vil sige at sætte problemet ind i en ny forståelsesramme. Medarbejdernes modstand fik han nu vendt til, at de har mod til at tage et standpunkt, for at bevare noget, der er værdifuldt for dem, og at han naturligvis ville respektere dette. Denne drejning åbnede for en afklarende samtale, hvilket banede vejen for en måde at indføre balanceret målstyring på på en redefineret måde, som tog højde for medarbejdernes ganske fornuftige faglige argumenter.

Medarbejdernes modstand fik han nu vendt til, at de har mod til at tage et standpunkt, for at bevare noget, der er værdifuldt for dem, og at han naturligvis ville respektere dette.

til at definere, hvordan vi forstår verden. Kommunikation er altså afgørende for vores opfattelse af en given situation, og det er derfor, mestring af kommunikationen bliver et meget vigtigt redskab for den AI-inspirerede leder. Ved at fokusere på, hvordan den sproglige kommunikation foregår, kan lederen ved hjælp af en række temmelig simple teknikker skabe en kommunikationsform, der peger frem mod ønsker og forbedringer, og på denne måde blive løsningsorienteret. En leder kan for eksempel blive konfronteret af en medarbejder: *Vores møder er spild af tid!* I stedet for at irettesætte den opsætsige medarbejder kan lederen vende kommunikationen tilbage, og spørge: *Så du kan altså pege på en række forbedringer, vi kan foretage i vores mødekultur?*

Den afgørende pointe med mestring af kommunikationen er altså, at lederen ved hjælp af simple teknikker, som for eksempel positiv omformulering, kan skabe mere ressourcefulde og positive forståelser af forskellige arbejdssituationer, med efterfølgende positiv indvirkning på medarbejdernes engagement og arbejdsenergi i forhold til at medvirke til at finde en løsning.

2. Bevidst brug af pygmalion-effekten ved at udtrykke stærke forventninger

Som vi har været inde på, viser undersøgelser, at den præstation, en person yder, er meget afhængig af de forventninger, personen oplever, der stilles til ham eller hende. Denne mekanisme kan lederen aktivt bruge som redskab til at få mere ud af sine medarbejdere. Teknikken består i, sam-

men med medarbejderen at skabe stærke, positive forventningshistorier om medarbejderens potentialer, om hvordan hans eller hendes tidligere erfaringer kan implementeres i firmaets arbejdsområde, om den værdi, medarbejderens projekt har for firmaet, osv. Tanken er den, at medarbejderen ved at føle sig værdsat for sine kvalifikationer vil blive yderligere motiveret til at leve op til forventningerne, han/hun oplever, der bliver sat til hans/hendes præstation.

Et eksempel på dette er fra en virksomhed, der har formået at skabe en succesfuld ledelsesstil, baseret på at skabe høje forventninger til medarbejderne. Via undersøgelser fandt det amerikanske teleselskab AT&T ud af, at der gennemgående var en stærk korrelation mellem de forventninger, medarbejderen blev mødt med fra sin første chef i firmaet, og medarbejderens senere generelle præstation. Jo højere forventninger fra starten, desto bedre præstation i det senere forløb. Denne erkendelse udmøntede sig

Et eksempel på denne praksisform er fra en mindre dansk produktionsvirksomhed, hvor en salgsmedarbejder oplever svigtende salg. Salgschefen indkalder medarbejderen til en coachingsamtale, og det kommer frem, at sælgeren føler sig usikker på sine metoder. Chefen vælger at hjælpe salgsmedarbejderen til at opstille klare og konkrete scenarier for det vellykkede salg: hvordan indledes samtalen?, hvilken tone skal han benytte sig af?, hvilket kropssprog?, hvordan behovsafdækkes?, hvordan inspireres med produkterne?, hvordan lukkes salget? etc.. Efterhånden som samtalen skrider frem, træder den gode og vellykkede proces klarere frem for sælgeren, der så efterfølgende kan lade sig guide af scenarierne i det fremtidige salgsarbejde.

Et andet eksempel finder vi i et ejendomsselskab, hvis ledergruppe fungerer meget dårligt. Den administrerende direktør og bestyrelsen har netop annonceret en større organisationsforandring for at gøre organisationen mere servicemindet. Ændringen indebærer nye, hårde krav til cheferne, og bl.a. må en af cheferne afgive halvdelen af sine medarbejdere til en nyoprettet

afdeling i den nye organisering. Den nyoprettede afdelings nytilkomne chef har mildest talt vanskelige betingelser for sit arbejde med at forberede afdelingen, og hele ledergruppen ligger – med den administrerende direktørs ord – ”i krig”. Organisationsændringen skal træde i kraft om 2 måneder fra dags dato, og den administrerende direktør har ikke succes med at få gruppen til at ”tale sig til rette”. Først da han aktivt arbejder med et positivt fremtidsscenarie, sker der en positiv udvikling i gruppen. Alle afkræves et klart svar på, hvor de hver især mener, ledergruppen skal være henne ugen før, organisationsændringen træder i kraft: Hvilke strategiske spørgsmål er afklaret? Hvilke beslutninger er taget? Hvilket team er etableret? osv. Efter denne afklaring er gruppen i stand til at forhandle nogle fælles mål for det fremtidige arbejde og gradvist få udviklet samarbejdet.

Med den bevidste brug af fremtidsscenarier løfter direktøren gruppen ud af den aktuelle konfliktsituation og over i at definere de løsninger, som den velfungerende situation baserer sig på. Herfra går udviklingen stærkt.

En direktør i en teknisk forvaltning i en sjællandsk kommune har ansat en ny souschef og er efterfølgende kommet stærkt i tvivl om vedkommendes evne til at bestride lederjobbet. Der er mange eksempler på, at souschefen ikke formår at løfte ledelsesansvaret i krydspresituationer med interessekonflikter. Især i situationer, hvor samarbejdspartnere ønsker at få ressourcer til projektgrupper eller få forvaltningen til at agere underleverandør til eksisterende projekter. Souschefen har her truffet inkonsistente beslutninger og derved vanskeliggjort den daglige drift og skabt vrede, pressede medarbejdere.

Efter at have rådført sig med en AI-inspireret konsulent vælger direktøren en AI-inspireret tilgang og indkalder souschefen til en statussamtale. Her fortæller han, at der i mængden af problemer og udfordringer er mange gode takter, og at han mener, at souschefen klart er ved at udfolde sine potentialer til

at blive dygtig leder med tiden. Direktøren opfordrer souschefen til at fortælle om situationer, hvor han synes, han er lykkedes i hans praksis, og i løbet af samtalen dukker der flere gode erfaringseksempler op. Herefter taler de om de vigtigste udfordringer og opgaver i fremtiden, samt om souschefens ønsker og ambitioner for denne. Sammen beslutter de en række målsætninger og konkrete måder at håndtere kommende situationer på.

Samtalen påvirker stærkt souschefens selvpfattelse og selvtillid, og han begynder hurtigt derefter at udvise gode takter, specielt inden for de områder, han selv havde fremhævet i samtalen som allerede vellykkede. Relationerne til medarbejderne forbedres, og kort tid efter samtalen gennemfører souschefen en vellykket forhandling med de øvrige forvaltninger om et kontroversielt, fælles ejendomsprojekt, som souschefen ellers, som ansvarshavende, havde slyttet i nogen tid.

Mange ledere behandler deres medarbejdere på måder, som skaber en lavere præstation, end medarbejderen reelt er i stand til at yde.

i en simpel udviklingsfilosofi: Giv ekstra opmærksomhed til de nye, unge medarbejdere – ikke for at korrigere eller vejlede dem (det skal man selvfølgelig også), men for at vise, at man forventer en masse af dem.

Den pointe, vi kan udlede er, at mange ledere behandler deres medarbejdere på måder, som skaber en lavere præstation, end medarbejderen reelt er i stand til at yde.

3. Bevidst skabelse af ønskede fremtidsscenerier

Med denne praksisform arbejder den anerkendende leder bevidst

med at skabe ønskede scenarier for medarbejderens/teamets/organisationens arbejdsresultat. Som vi var inde på i forbindelse med det *heliotropiske princip*, spiller fremtidsscenerier en meget stor rolle for medarbejderes motivation og aktuelle præstation. Lederen bør her være opmærksom på, at det er vigtigt, at scenarierne skabes med input fra medarbejderne, som derved får en følelse af ejerskab i forhold til projektet; samtidig er det afgørende, at scenarierne udfoldes så detaljerigt som muligt.

4. Bevidst graven efter gode erfaringer for at lære af bedste praksis og opbygge motivation og selvtillid

Med denne færdighed har den anerkendende leder, der eksempelvis coacher en medarbejder i en vanskelig arbejdssituation, bevidst fokus på at finde erfaringer fra samme slags udfordring i medarbejderens hidtidige arbejdsliv; eller erfaringer fra andre typer udfordringer, som kan overføres.

Hensigten med dette er dels at skabe flere handlemuligheder i situationen, dels at skabe læring igennem bevidstgørelse af tidligere vellykkede handlinger, og dels at opbygge medarbejderens positive forventninger til, at han eller hun kan mestre situationen. Det typiske spørgsmål til medarbejderen er her: *har du nogle gode erfaringer med at håndtere sådanne situationer fra tidligere?*

Afsnit 6:

Konklusion

AI bliver i dag brugt i en lang række sammenhænge: coaching, strategiuudvikling, problemløsning, udvikling af organisatoriske færdigheder (kundebetjening, salg m.m.), værtdiarbejde i organisationer m.m.

I alle disse sammenhænge kan AI bruges som en stringent metode, som vi eksempelvis så i gennemgangen af 5F-modellen, eller ved

hjælp af andre af de utallige øvelser og praksisser, der indgår i AI. Men AI kan lige så godt praktiseres mere "løst", hvor ledelsen blot baserer sig på grundtankerne om at udforske det, som virker, skabe anerkendende og konstruktive forståelser, og skabe drømme og visioner for fremtiden. Den sidste tilgang er især fremherskende inden for den engelske systemiske tradition¹⁵, hvor vægten lægges på AI som livsanskuelse, og dermed som en generel tilgang til livet. Her bruges AI ikke metodisk, men i højere grad som en grundtænkning, hvor man altså lader sine forståelser, sine valg og sine handlinger guide af den anerkendende tænkning.

Der sker oftest en udvikling hos de mennesker, der stifter bekendtskab med AI, fra en indledningsvis stringent og metodisk brug til en mere intuitiv brug. I takt med at metoden sætter sig på ryggraden, bliver den til en grundtilgang, som præger dem i hele livskonteksten. Uden at det skal blive for højtravende, udvikler AI sig altså til en art livsfilosofi, der overskrider arbejdslivets rammer, og går ind og præger samtlige relationer, man indgår i.

Det er vores håb med denne artikel at have inspireret ledere på alle niveauer, der er optaget af at skabe udvikling på arbejdspladsen og blandt medarbejderne, til

Der sker oftest en udvikling hos de mennesker, der stifter bekendtskab med AI, fra en indledningsvis stringent og metodisk brug til en mere intuitiv brug.

at anskue tingene fra en lidt anden vinkel; således at de, næste gang de befinder sig i en specifik ledelsesproblematik, vil have overblikket og de relevante redskaber til eventuelt at gå til problematikken med en anerkennende ledelsestilgang.

Litteratur

- Argyris, C. (1990): *Overcoming organizational defences*. Prentice Hall, New Jersey.
- Bateson, G. (1964): *De logiske kategorier for læring og kommunikation*. IN: Hermandsen, M (red.) (1998). *Fra læringens horisont*. Forlaget Klim, Århus.
- Bateson, G. (1972): *Steps Towards an Ecology of Mind – Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. Intertext Books, London.
- Cecchin, G. et al. (1992): *Irrerence – a Strategy for Therapist Survival*. Karnac Books, London.
- Colaizzi, P.E. (1998): *Læring og eksistens*. I: Hermandsen, M. (red.) (1998) *Fra læringens horisont*. Forlaget Klim, Århus.
- Cooperrider, D. & Srivastva, S. (1987): *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. In: *Organizational Change and Development, Vol. 1, 1987, pages 129-169*. JAI Press Inc.
- Cooperrider, D. (1997): *Appreciative Inquiry Theory*. USA.
- Cooperrider, D. & Srivastva, S (eds.) (1997): *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D. (2000): *Appreciative Inquiry*. In: Howman, P. & Dewane, T. (2000): *Collaborating for change*. Berret-Koehler Communications Inc., USA.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (1999): *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*. USA.
- Elliot, C. (1999): *Locating the energy for change*. University of Cambridge Press, USA.
- Eysenck, M. & Keane, M. (1995): *Cognitive Psychology*. Hove: Lawrence Erlbaum, UK.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1978): *Organizational development*. Prentice Hall, New Jersey.
- Gergen, K. (1982): *Towards Transformation in Social Knowledge*. Springer-Verlag, NY.
- Gergen, K. (1991): *The Saturated Self*. Basic Books, NY.
- Hammond, S (1996): *The Thin Book on Appreciative Inquiry*. Plano, TX: Thin Book Publishing, USA.
- Hermandsen, M (red.) (1998): *Fra læringens horisont*. Forlaget Klim, Århus.
- Hornstrup (2001). *Appreciative Inquiry: en konstruktiv metode til positive forandringer*. Pædagogiske hævlsplåner, København.
- Juhl & Søholm (2004): Systemisk ledelse i praksis – om 15 ledes ledelsespraksis på basis af de systemiske teorier. I: *Erhvervspsykologi* vol. 2, nr. 1 marts 2004.
- Kroog von G. & Roos, J. (1995): *Organizational epistemology*. MacMillian Press LTD.
- Lang, P. (2000): Foredrag, DISPUKS

- årskonference, Rhodos.
- Lewin, K. (1947): *Group decision and social change* In: Maccoby, Newcomb & Hartley (1958): *Readings in social psychology*. Herry Holt, NY.
- Lewin, K. (1948): *Resolving social conflicts: Selected Theoretical papers*. University of Chicago press, Chicago.
- Lewin, K (1951): *Field theory in social science. Selected theoretical papers*. University of Chicago press, Chicago.
- Maturana, H. & Varela, F (1987): *The Tree of Knowledge*. Shambhala, Boston.
- Morgan, (1997): *Images of organisations*. Sage Publications, London.
- Mott, L. & Frost, J. (1994): *I dialog med fremtiden – nærmeste udviklingszone for individ og system*. I: Hedegaard & Mammen (red.) (1994) *Virksomhedsteori i udvikling*. Psykologisk skriftserie Aarhus, Århus.
- Schein, E.H. (1993): *On Dialogue, Culture, and Organizational learning, Organizational Dynamics*. Winter.
- Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. (2003): *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. Berrett-Koehler Publishers Inc., USA.
- organisationsudvikling baseret på metoder fra Appreciative Inquiry: Det Dex-kontor, som startede udviklingsarbejdet, opnåede et return on investment på \$15.62 for hver dollar, de havde investeret. Produktkvalitet blev øget med 51%, medarbej- dertilfredshed blev øget med 245%. Og kontoret rykkede fra en middelmådig plads blandt de 46 Dex-kontorer i USA op på førstepladsen, målt på medarbej- dertilfredshed.
- Nutrimental Foods skabte en ny forretningsmodel ved hjælp af Appreciative Inquiry. Fabrikken lukkede i 4 dage, samlede alle 750 ansatte, ledelsen og 100 kunder. Året efter var overskuddet steget over 200 procent. Der er også danske erfaringer med Appreciative Inquiry. I TopDanmark brugte man i en 3-årig periode en Appreciative Inquiry-tilgang til et internt brandingarbejde med særligt fokus på medarbejderad- færd og kundetilfredshed. I løbet af 3 år var den positive effekt 23 millioner kroner alene på om- rådet for private forsikringer. En århusiansk Sydbankafdeling har på samme måde gjort filialen til en af de bedst præsterende filialer i banken.

Noter

1. Der findes i øjeblikket 572 internationalt registrerede forsøg, der viser pygmalion-effekten.
2. F.eks. Dex, en af de største virksomheder i USA, fik følgende resultater af en længerevarende
- 3 Casen er hentet fra Whitney and Trosten-Bloom (2003): *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*.
- 4 Se Cooperrider (1997).
- 5 Efterfølgende har de videre-

udviklet teorien i forskellige sammenhænge, hvoraf Cooperrider (1997, 2000), Cooperrider & Srivastva (1999) og Cooperrider & Whitney (1999) hører til de vigtigste.

- 6 Traditionelt betragtes videnskab som en stringent metode, hvor videnskabsmanden iagttager og beskriver diverse reaktioner på stimuli, og udleder sand og universel viden ud fra objektive og rationelle kriterier. Teori og praksis anses for adskilte størrelser, på samme måde som videnskabsmanden og hans undersøgelsesobjekt er det. Lewin insisterede derimod på, at videnskabsmanden skulle ud og agere aktivt og intervererende i de grupper, han eller hun undersøgte. Derved ville de subjektive følelser og oplevelser, der altid flourerer i et socialt system, blive bragt i videnskabsmandens fokus og inddraget i udviklingen af viden. Videnskabsmanden skulle med andre ord tage skridtet ud i den sociale virkelighed, med teori og praksis forenet i en samlet tilgang. Denne måde at bedrive videnskab på døbte Lewin 'aktionsforskning' (Lewin 1947, 1951). Med dette blev kimen lagt til en helt ny måde at tænke videnskab og forskning på, men desværre for Lewin lykkedes det ham aldrig at formulere en mere fyldestgørende filosofi, der kunne ligge til grund for denne

nye videnskab. Derfor fik hans tanker ikke den gennemslagskraft og succes, som de i den senere udviklings lys er berettigede til. Det manglende teoretiske fundament skabes af Kenneth Gergen i artiklen *Towards Transformation in Social Knowledge* (1982). Gergen betragtes af de fleste som socialkonstruktionismens grundlægger, hvor især hans klassiske artikel *Social psychology as history* (1973) refereres som retnings første grundsten. Gergen – og socialkonstruktionismens grundide – er, at sociale verdener er sproglige konstruktioner. Dermed menes, at de relationer, vi har med vores familie, vores venner og kolleger osv. ikke er noget, der er givet på forhånd; og videre endnu: at hele den verden, vi dagligt bevæger os rundt i og forsøger at skabe mening ud fra, heller ikke er en helhed, der eksisterer uafhængigt af os, men derimod i høj grad er defineret af den måde, vi sprogliggør den på. Logikken bag denne tanke er – i én sætning – at vi ser verden som en refleksion af de forestillingsbilleder, vi kaster ind i verden, samt at den måde, vi taler om verden på, i meget høj grad er med til at skabe verden, som vi forstår den. Denne tankegang kan virke temmelig kompliceret – og ligefrem provokerende på nogle – når man får den præsenteret første gang; de fleste af os er jo opflasket med forestillingen

om én objektiv virkelighed, som vi har vænnet os til at navigere ud fra. Ikke desto mindre vinder den socialkonstruktionistiske tanke gehør i stadig flere områder, og vi vil senere i artiklen vende tilbage med en mere dybtgående forklaring, ligesom også de talrige eksempler vil være med til at klargøre hvorfor.

- 7 Som det f.eks. er tilfældet med *Business excellence*, hvor målstyring og evaluering på nøje udvalgte områder er svaret på ønsket om effektivitet og udvikling.
- 8 Til forskel fra megen anden organisationsudviklingstænkning (TQM, BE m.fl.), hvor udvikling planlægges med udgangspunkt i fastlæggelsen af gabet imellem det af ydre omstændigheder (marked, kunder, konkurrenter) krævede kompetenceniveau og det reelle kompetenceniveau.
- 9 Som det tydeligt kommer til udtryk i French og Bells definition på aktionsforskning: *Action research is both an approach to problem solving (...) and a problem-solving process.* (French & Bell, 1978).
- 10 Cooperrider & Srivastva, 1987; Barrett, 1995; Cooperrider, 1995.
- 11 Fra organisationspsykologien har vi en række eksempler, hvoraf *Hawthorne-effekten* har status af klassiker. Hawthorne-studierne betegnes ofte som starten på erhvervspsykologien – det at tænke psykologiske faktorer ind i arbejdslivet.

Studierne fandt sted tidligt i forrige århundrede, og vi vil her referere et enkelt af disse: Et forskerhold var i gang med at undersøge lysmængdens betydning for syerskers arbejde i en række kæmpehaller. Forskerne og ledelsen havde udvalgt en gruppe syersker, der gennemsnitligt havde 15-20 års anciennitet i de larmende haller, med en arbejdsdag på 12 timer, seks dage om ugen. Syerskerne havde ikke før haft kontakt med ledelsen, der nu interesseret fulgte forskerne, der interviewede syerskerne om deres akkord, lysets betydning for deres arbejde m.m. Herefter satte man forsøget i gang. Lysmængden blev nedsat, og til alles overraskelse steg syerskernes akkord. Forskerne og ledelsen interviewede ihærdigt syerskerne om, hvorledes de kunne præstere den forbedrede akkord under disse omstændigheder. Lysmængden blev sat yderligere ned, og igen steg akkorden endnu en tak, til trods for at syerskerne nu nærmest sad i halvmørke. Forundringen var stor, indtil forskerne indså, at effektivitetsforbedringen ikke var et spørgsmål om lys. I stedet skyldtes stigningen i syerskernes akkord en række andre faktorer, som siden er sammenfattet under begrebet Hawthorne-effekten: den positive opmærksomhed fra omgivelserne, gruppens stigende positive bevidsthed om dens

arbejdes betydning, den forbedrede stemning og motivation i gruppen m.m. – med andre ord: det heliotropiske princip.

Et andet veldokumenteret eksempel kommer fra pædagogikken, og er kendt under betegnelsen *Rosenthal-effekten*. I forskningsstudie efter forskningsstudie (pt. 572 internationalt registrerede eksempler) vises det, at hvis en lærer overbevises om, at ellers ordinære elever er dygtige og besidder et stort potentiale, så vil disse elever klare sig betragteligt bedre end en kontrolgruppe af lige så begavede medstuderende. Rosenthal-effekten er blevet demonstreret i nærmest endeløse rækker af forsøg inden for så forskellige discipliner som sport, militær træning, byudvikling, organisationsprojekter m.m. Et måske mere alment kendt eksempel på det heliotropiske princip er fra sundhedsområdet, hvor en kalktablet, allieret med patientens positive forestillinger om snarlig bedring, kan have lige så stor effekt som medicinsk behandling. Dette kaldes *placebo-effekten* og har vist sig særligt effektiv inden for behandlingen af depression (Rosenhan & Seligmann, 1989). Der findes en mængde lignende eksempler på det heliotropiske princip inden for vidt forskellige forskningsområder, spændende

fra motivationsforskning, organisationsteori, immunforsvar til kognitiv terapi og kultur- og historieforskning, se Sterlington, 1984, Cooperrider, 1997 og Elliot, 1999.

- 12 Et begreb, der kan bruges som underbygning af denne forståelse, er Humberto Maturanas begreb *multivers*, som han introducerede som et alternativ til *univers* (Maturana, 1992). Multiversbegrebet dækker over en tænkning om, at der er mange udgaver af virkeligheden, og altså ikke én udgave, som kan gøre krav på at være objektivt sand og rigtig. Hermed etableres et rum, hvori individet overlades en vis grad af frihed til at vælge, hvordan det vil se på og forstå virkeligheden, og det er denne grundtænkning, AI er baseret på.
- 13 For en udførlig guide til de konkrete spørgsmål, man kan stille i de enkelte faser, se Hornstrup, 1999.
- 14 "Drøm" er en direkte oversættelse af det amerikanske "Dream". I en dansk arbejds-kontekst vil ordet "drøm" nogle gange opleves upassende og kan vække modstand. Det er derfor vigtigt at bruge det med en introduktion eller vælge et andet ord – eksempelvis forestilling, ønske etc.
- 15 Primært repræsenteret ved Peter Lang og Elsebeth McAdams.

Sekundær litteratur



LEDER PÅ KANTEN

Nye lederroller

LEDER PÅ KANTEN

Nye lederroller

LEDER PÅ KANTEN

NYE LEDERROLLER

Copyright © 2014

Mandag Morgen Innovation Aps
Valkendorfsvej 13
1009 København K
Tlf. 33 93 93 23

MANDAG MORGEN

Anne Kjær Skovgaard, projektchef
Astrid Læssø Christensen, direktør
Clara Dawe, projektkoordinator
Liv Fisker, analytiker
Louise Blaabjerg Christoffersen, projektkoordinator
Iben Berg Hougaard, projektchef
Mads Espersen, analytiker
Morten Hyllegaard, direktør
Rie Ljungmann, projektkoordinator
Signe Ramstedt Bertelsen, analytiker

DESIGN

Anne Sofie Bendtsen, Mandag Morgen

KORREKTUR

Martin Lund og co., Retskrivningspolitiet

FOTOGRAFIER

Anders Find
Ditte Lysgaard Holm
Jesper Mortensen
Martin Lehmann
Peter Klint

TRYK

Rosendahls

ISBN

978-87-93038-14-1

INDHOLD

5 Forord

6 Projektet bag

8 Kapitel 1: Hvorfor nye lederroller?

I kapitel 1 ser vi på, hvorfor vi skal vi beskæftige os med nye lederroller, og vi kobler tendenser i velfærdsudviklingen sammen med ledelsesopgaven.

14 Kapitel 2: Hvem er de nye velfærdsledere?

I kapitel 2 dykker vi ned i, hvad ny ledelse handler om. Vi præsenterer et bud på principper for ny velfærdsledelse, og vi beskriver fem arketyperiske lederroller: udforskeren, initiativdyrkeren, meningsskaberens, netværkssmeden og effektjægeren. I kapitlet finder du desuden seks portrætter af ledere, der udfylder nogle af de nye roller i deres daglige arbejde.

Portrætter: John Hatting, formand for Kriminalforsorgsforeningen • Elise Dittmann, leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune • Ole Juel Jakobsen, formand for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn • Ida Tang, leder af Rise Parken i Aabenraa Kommune • Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors • Frode Fårup, direktør for Beskæftigelse i Horsens Kommune.

38 Kapitel 3: Hvordan kan vi arbejde med nye lederroller?

I kapitel 3 ser vi på, hvordan man kan arbejde med ny ledelse i en kompleks virkelighed. I inspirationsguiden giver vi bud på øvelser, man kan bruge til at komme i gang derhjemme. Og til sidst kan du læse et perspektiv om, hvordan den politiske retning spiller sammen med velfærdsledernes nye rolle.

Cases: Lederkollegier mellem børne- og ungeinstitutioner i Odense Kommune • Esbjerg Kommune og Mødrehjælpen sammen om Familiens Hus • Udvikling på tværs i UC Lillebælt • Fællesskabsledelse i Sorø Kommune • DGI og Favrskov Kommune sammen om Ulstrup i bevægelse • Hverdagsledelse i Salling Bank.

62 Kilder

63 Indeks



Ord, vi bruger

AKTØR: Aktør anvendes i bredeste forstand og dækker over grupper, enkeltpersoner, organisationer, institutioner, virksomheder, foreninger, borgere og mange flere.

KERNEOPGAVE: Kerneopgaven er den opgave, organisationen og dermed lederne og medarbejderne er sat i verden for at løse.

LEDELSE UDAD: At lede udad bruges som samlebetegnelse for den del af ledelsesopgaven, der rækker ud over egen organisation.


PRINCIPPER: Principper betegner en række pejlemærker for ledelsesopgaven og er dermed ikke en endegyldig tjekliste.

RESSOURCER: Ressourcer anvendes i bredeste forstand: Alt, der kan bidrage til velfærden, kan være en ressource. Eksempler er borgere, ideer, bygninger, teknologier, medarbejdere, naboer, udsatte grupper og mange flere.

ROLLER: En rolle er en position og en måde at agere på, som lederen kan indtage i større eller mindre grad, afhængigt af den situation, lederen står i.

VELFÆRD: Velfærd betyder oprindeligt at fare vel – eller at bevæge sig godt gennem livet. Begrebet velfærd anvendes i betydningen at have eller at skabe et godt liv.

VELFÆRDSLEDER: En velfærdsleder er en person, der bidrager til velfærden, enten direkte i det daglige eller ved at påvirke rammerne. Velfærdsledere findes i alle sektorer, på alle niveauer og både med og uden direkte borgerkontakt.



FORORD

Velfærd er noget, vi skaber sammen i vores relationer til hinanden. Når vi er på arbejde, når vi har fri, og når vi er sammen med hinanden. Som forældre, søskende, pårørende, venner, kollegaer og medborgere. Det måles ikke i antallet af minutter eller mængden af ydelser, men i gode liv.

Gode liv starter og slutter hos mennesker. For én i krydsfeltet mellem arbejde, børn, venner og hverdagslogistik. For en anden mellem kontrolbesøg på hospitalet, genoptræning på kommunens sundhedscenter og spiseklub hos vennerne. Og hos de 5.623.499 andre borgere, der udgør kernen i velfærden, i samspillet mellem et utal af drømme, vilkår og relationer.

Livet tager ikke hensyn til fagområder, opgavefordeling mellem offentlig, privat og civilsektor eller grænser mellem institutioner og afdelinger. Derfor kan velfærdsudfordringerne ikke løses af enkeltorganisationer alene. Det gælder både de store komplicerede samfundsudfordringer og de nære lokale udfordringer. Ungdomsarbejdsløshed, ensomhed, global opvarmning, affolkning af yderområder og væksten i kroniske sygdomme er alt for gode eksempler på, at løsningen af nogle af de store problemstillinger er gået i hårdknude. Men de er også eksempler på udfordringer, vi har en fælles interesse i at løse.

Velfærd skabes i samarbejder og fællesskaber.

Sådan har det altid været. Det nye vil være, hvis vi for alvor tager konsekvensen af, at det er i relationerne på tværs, at velfærden og løsningen på udfordringerne findes. Det gælder både i den måde, vi uddanner, ansætter, organiserer og sætter rammerne for velfærden på. Og det gælder alle aktører, der er involveret i og påvirket af arbejdet med velfærd – borgere, medarbejdere, politikere og ikke mindst ledere i både offentlig, privat og civilsamfundssektoren.

I årtier har vi uddannet ledere til at udvikle velfærdsorganisationer, der leverer klart definerede velfærdsydelser til borgerne. Fremover skal lederne udvikle velfærdsorganisationer, som tager udgangspunkt i borgerne og de fælles velfærdsudfordringer, og som arbejder sammen med andre organisationer – uanset sektor.

Derfor har vi gennemført projektet ”Ny velfærd, ny ledelse”, der sætter ord og billeder på de krav, udfordringer og mu-

ligheder, et nyt syn på velfærd stiller til velfærdslederne. På tværs af sektorer, niveauer og fagområder.

Med denne publikation forsøger vi at zoome ind på nogle af de spørgsmål, forandringerne rejser. Hvad kræver det af mig som leder indad i min organisation? Og hvem uden for organisationen kan bidrage til udviklingen? Vi giver ikke de færdige svar, men bud på retningen og hjælp til, hvor der kan være inspiration at hente.

Hånden på hjertet befinder vi os midt i en testfase i arbejdet med at udvikle og forandre lederrollen. Vi er overbeviste om, at vi bliver nødt til at gøre noget anderledes, hvis vi for alvor vil rykke ved de store velfærdsudfordringer.

Vi tror på, at noget af løsningen ligger i, at fremtidens ledere i højere grad end tidligere rækker ud over egen organisation, men det kommer også til at kræve en stor omstilling indadtil. Velfærdslederen står i krydsfeltet mellem opgaverne indad og udad, og heldigvis er der meget at lære af alle de mange erfaringer, der gøres i disse år – både de meget og de mindre succesfulde.

Vi håber, at vi med diskussionerne og eksemplerne kan inspirere til såvel det konkrete arbejde som til debatten om, hvad det er for en velfærd, vi ønsker os fremover, og hvilken ledelse den kræver.

God læselyst!

Arne Nikolajsen, *direktør for Sundhed og Omsorg, Esbjerg Kommune*

Astrid Læssø Christensen, *direktør, Mandag Morgen Velfærd*

Bente Sorgenfrey, *formand, FTF*

Bodil Otto, *formand, OAO*

Helene Bækmark, *administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen, Odense Kommune*

Jakob Kyndal, *direktør for Social og Sundhed, Aabenraa Kommune*

Peter Sinding Poulsen, *direktør for Uddannelse og Arbejdsmarked, Horsens Kommune*

Steffen Svendsen, *udviklingsdirektør og prorektor, University College Lillebælt*

Ulla Koch, *rektor, University College Sjælland*

Yvonne Barnholdt, *direktør for Velfærd, Roskilde Kommune*

Projektet bag



Velfærden er under forandring. For at undersøge, hvad dette kræver af velfærdslederne, har Mandag Morgen sammen med en række kommuner, uddannelsesinstitutioner og faglige, interesse- og frivillige organisationer taget initiativ til projektet ”Ny velfærd, ny ledelse”.

Projektdeltagerne har i perioden september 2013 til april 2014 holdt en række arbejdende møder. Her har vi drøftet behovet for ny ledelse og indkredset, hvordan ny ledelse ser ud i praksis. Diskussionerne er suppleret med analyser i Mandag Morgens Velfærdspanel, desk-research og interview.

Sideløbende med projektet ”Ny velfærd, ny ledelse” har Mandag Morgen – ligeledes i tæt samarbejde med en række organisationer – gennemført projektet ”Medarbejderroller i fremtidens velfærdssamfund”, der sætter fokus på de nye roller, medarbejderne skal indtage, når velfærden forandrer sig. Resultatet af det arbejde kan du læse, hvis du vender denne publikation om.

Publikationen ”Nye lederroller” bygger på analyser, diskussioner, vurderinger, cases og ideer fra

såvel styregruppe som taskforce i ”Ny velfærd, ny ledelse”.

Publikationen er et bidrag til den videre debat om fremtidens velfærdsledelse, men vigtigst af alt er den et bud på, hvordan ny ledelse kan se ud i praksis. Den henvender sig til velfærdsledere overalt i samfundet – på tværs af sektorer, siloer, fagligheder og hierarkier.

Dobbeltpublikationen ”Nye leder- og medarbejderroller” er seneste eksempel på, hvordan Mandag Morgen i samarbejde med en række velfærdsaktører, bl.a. kommuner, interesseorganisationer, civilsamfundsorganisationer og private virksomheder, har sat fokus på, hvor og hvordan velfærden er i forandring. Læs mere i eksempelvis ”Fremtidens velfærdsalliancer”, ”Den aktive borger”, ”Ressourcedanmark”, ”På vej mod fremtidens Odense” og ”Kærlig Kommune”, som kan downloades gratis på www.mm.dk.

Mandag Morgen er alene ansvarlig for de redaktionelle valg og den endelige tekst. Publikationen eller dele heraf kan downloades gratis på www.mm.dk.



Styregruppen



ESBJERG KOMMUNE: Arne Nikolajsen, direktør for Sundhed og Omsorg, og Heidi Vestergaard Larsen, leder af Organisationsudvikling

FTF: Luisa Gorgone, ledelseskonsulent

HORSENS KOMMUNE: Lise Uhre Pless, udviklingschef, og Peter Sinding Poulsen, direktør for Uddannelse og Arbejdsmarked

OAO: Dorthe Storm Meier, konsulent

ODENSE KOMMUNE: Helene Bækmark, administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen, Jimmy Streit, administrerende direktør

for Børn- og Ungeforvaltningen, og Peter Frans Pietras, administrerende direktør for Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

ROSKILDE KOMMUNE: Jakob Skriver, vicedirektør i Velfærd, og Yvonne Barnholdt, direktør for Velfærd

UNIVERSITY COLLEGE LILLEBÆLT: Steffen Svendsen, udviklingsdirektør og prorektor

UNIVERSITY COLLEGE SJÆLLAND: Lena Venborg Pedersen, prorektor, og Ulla Koch, rektor

AABENRAA KOMMUNE: Jakob Kyndal, direktør for Social og Sundhed

Taskforcen



CENTER FOR SOCIALT ANSVAR: Dan Taxbøl, udviklingskonsulent

ESBJERG KOMMUNE: Heidi Vestergaard Larsen, leder af Organisationsudvikling, og Jette Kynde Schotz, afdelingschef for Omsorg

FTF: Luisa Gorgone, ledelseskonsulent

FRIVILLIGRÅDET: Vibe Klarup Voetmann, formand

GIVRUM.NU: Jesper Koefoed-Melson, initiativtager

HVIDOVRE KOMMUNE: Christine Brochdorf, direktør for Børn og Velfærd

HORSENS KOMMUNE: Frode Fårup, direktør for Beskæftigelse, og Lise Uhre Pless, udviklingschef

HØRSOLM KOMMUNE: Kenneth Kristensen, konstitueret kommunaldirektør

KOLDING KOMMUNE: Kirsten Møller Nielsen, rådgivningschef og vicedirektør i Social- og Sundhedsforvaltningen, og Malene Kjær-Jepsen, design- og managementkonsulent

MØDREHJÆLPEN: Mads Roke Clausen, direktør
OAO: Dorthe Storm Meier, konsulent, og Janus Broe Malm, politisk chef

ODENSE KOMMUNE: Mathilde Tronegård, programchef i Børn- og Ungeforvaltningen, Morten Kreilgaard, chef for forretningsudvikling i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, og Puk-Maria Holmgaard, specialkonsulent i Ældre- og Handicapforvaltningen

REGION NORDJYLLAND: Ole Bjerre Jakobsen, sektorchef for Specialsektoren

RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE: Karen Marie Johansen, stabschef for Intern udvikling og Personale

ROSKILDE KOMMUNE: Henrik Abildtrup, vicedirektør i Social og Sundhed, og Jakob Skriver, vicedirektør i Velfærd

UNIVERSITY COLLEGE LILLEBÆLT: Jørgen Hansen, chef for Videreuddannelse og Praksisudvikling

UNIVERSITY COLLEGE SJÆLLAND: Birgitte Lunden Poulsen, chef for Facility service, og Hanne Fischer, uddannelsesdirektør

UNIVERSITY COLLEGE SYDDANMARK: Anni Rosengren Korsbæk, lektor og leder for Videncenter for Ledelse, Innovation og Evaluering, og Hans Tauman, studiechef på læreruddannelsen

UNGDOMMENS RØDE KORS: Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef

VEJLE KOMMUNE: Anette Jensen, chef for Uddannelse og Læring, og Kristian Pedersen, skoleleder på Mølholm Skole

VIA UNIVERSITY COLLEGE: Carsten Høy Gemal, lektor

AABENRAA KOMMUNE: Per Petersen, afdelingschef for Handicap og Psykiatri, og Torben Lindbæk-Larsen, afdelingschef for Pleje og Omsorg

#1

Hvorfor nye lederroller?

”Vi oplever, at måden at se på og arbejde med velfærd er under forandring i disse år. Det betyder, at alle, der arbejder med velfærd, må stille sig selv det grundlæggende spørgsmål, om de fokuserer på de rigtige ting, og om de er klædt på til at løfte de nye opgaver. Den dagsorden går på tværs af den offentlige, private og civile sektor.”

Vibe Klarup Voetmann, formand for Frivilligrådet

VELFÆRDSLEDEREN ER DØD. LÆNGE LEVE VELFÆRDSLEDEREN.

Velfærden er under forandring. Fortællingen, der handler om forringelser og i yderste konsekvens udvikling af velfærdssamfundet, trænger sig ofte på i den nationale velfærdsdebat. Men det er kun den ene af to fortællinger.

I det udviklingsarbejde, der foregår på tværs af organisationer og sektorer rundt omkring i landet, spirer en anden fortælling, som handler om forbedringer og udvikling af velfærden. Fortællingen om, at vi kan skabe bedre velfærd.

I de mange konkrete eksempler, samarbejdsprojekter, organisationsændringer, leder- og medarbejderbedrifter, der tegner øjebliksbilledet af velfærdsdanmark – ofte langt fra Slotsholmen og avisforsiderne – kan vi spore en række tendenser, som tilsammen viser vejen til bedre og mere bæredygtig velfærd. Økonomisk, socialt og menneskeligt. De udspringer af en erkendelse af, at vi har en række fælles samfundsudfordringer, der ikke kan løses af én aktør alene, og at velfærd er andet og mere end standardiserede varer på hylden. Velfærd er derimod et spørgsmål om at sikre borgernes mulighed for at leve gode liv.

Der er ikke tale om færdige løsninger eller modeller, der ligger klar til at blive rullet ud, men om en udvikling og en tilgang, der formes i disse år. En udvikling, der udfordrer, men som forhåbentlig også kan inspirere alle aktører, der arbejder med velfærd – ikke mindst lederne i landets offentlige, private og civilsamfundsmæssige organisationer.

Fokus: Fra snæver styring til fælles udfordringer

Den dygtige velfærdsleder har de seneste år været en, der kunne manøvrere i stadig strammere budgetter og har formået at presse medarbejderne til at løbe en smule hurti-

gere for hvert år. Kommunerne har skåret i budgetterne, virksomhederne afskediget og civilsamfundsorganisationerne kæmpet om projektmidlerne. Var man ikke en dygtig surfer på effektiviseringsbølgen og en habil operatør af LEAN-karrusellen, var trinene op ad velfærdsmaskinens karrierestige få – til gengæld gik anerkendende blikke til dem, der kunne finde flere sten at vende.

Stram styring har dermed længe stået øverst på dagsordenen blandt velfærdslederne. Budgetterne skal holdes, arbejdsgangene effektiviseres, ydelserne standardiseres og organisationen professionaliseres. Alt sammen for at skabe et driftsikkert system, hvor borgerne får nøjagtig den rette dosis hjemmehjælp, undervisning, snerydning, lektiehjælp etc. Et ydelseskatalog med det formål at skabe velstand og ligeværd blandt borgerne.

Og i store træk er vi lykkedes. Velfærdsmaskinen er i den grad blevet trimmet. Men alt imens velfærdslederne har driftsoptimeret, LEAN'et og omstruktureret, er der en række grundlæggende samfundsudfordringer, vi ikke har formået at løse.

Der findes store grupper i befolkningen, der ikke oplever, at de passer ind i den nuværende indretning af velfærden. Kronisk syge, der ender på passiv forsørgelse. Ældre, der forsvinder fra samfundets radar som en ressource, når de forlader arbejdsmarkedet. Psykisk syge, der ekskluderes og marginaliseres. Socialt udsatte børn og familier, som først kommer i fokus, når skaden er sket, og skandalerne ruller i medierne. Etniske minoriteter med sociale og faglige kompetencer, der ikke bliver bragt i spil. Børn med diagnoser, der trækkes ind og ud af specialtilbud. Unge, der ikke får fodfæste på arbejdsmarkedet. Og der kunne nævnes flere.

Fælles for disse grupper er, at de først og

fremmest bliver set som problemer og udgiftsposter, og den fejlslagne indsats for at bringe dem i spil som ressourcer viser, at der er behov for et fokusskift hos velfærdslederne. Det mener Peter Sinding Poulsen, som er direktør for Uddannelse og Arbejdsmarked i Horsens Kommune:

”Det traditionelle styringsparadigme har spillet fallit over for de store, fælles samfundsudfordringer. Dem kan vi kun løse i fællesskab, og det kræver, at fokus hos velfærdslederne flyttes fra stram styring til spørgsmålet om, hvordan vi arbejder med de fælles udfordringer på tværs af sektorer og fagområder og understøtter alle borgeres mulighed for, at de kan bidrage til at skabe et bedre liv for sig selv og et bedre samfund.”

Velfærdsdirektør Yvonne Barnholdt fra Roskilde Kommune mener, at der er tale om et decideret opgør med det klassiske ledelsesfokus på forvaltning:

”Vi går fra en tænkning om, at man som leder skal forvalte noget, til at man skal være med til at drive en udvikling i tæt relation med andre. Det gælder både i forhold til, hvilke visioner og initiativer det politiske niveau sætter i søen, og i forhold til de ledere og mellemledere, der skal indfri visionerne på en ny måde. Kort sagt står vi over for et paradigmeskifte i forhold til velfærdsledelse.”

Velfærd, der inddrager nye ressourcer, og som skabes i samarbejder, betyder nye krav til alle ledere, der arbejder med velfærd. Det gælder, uanset om de kommer fra frivillige organisationer, offentlige institutioner, private virksomheder eller organisationer, som uddanner velfærdsledere. Og det gælder, uanset om de er i direkte i kontakt med borgerne eller er med til at sætte rammerne for velfærden. Lena Venborg Pederesen, prorektor på UC Sjælland, forklarer, hvordan hun ser sin rolle som leder af en uddannelsesinstitution:

”Som uddannelsesinstitution er vi jo også en velfærdsinstitution, som skal samarbejde med andre – det kan f.eks. være universiteter og de kommuner, vi er placeret i – for at kunne lykkes med vores

opgave. Samtidig skal vi uddanne og efteruddanne velfærdsledere til at kunne samarbejde på tværs efter endt studie.”

Opgaven: Fra standardydelser til gode liv

Velfærd kan ikke standardiseres og måles i minutter. Velfærd skal måles i forskellen, der gøres for borgerne. Hvis velfærdslederne skal tage det alvorligt, er opgaven ikke længere at sørge for veltrimmede ydelser, men derimod at sikre muligheden for at realisere et godt liv.

”Når vi spørger, hvad et godt liv egentlig er, svarer borgerne typisk: ”Jeg vil gerne være noget for andre”, ”Jeg har en drøm om at udfolde mit potentiale og leve et sundt, godt og produktivt liv med høj livskvalitet” og ”Jeg vil helst klare mig selv og være uafhængig af hjælp fra andre længst muligt”,” fortæller Jakob Kyndal, direktør for Social og Sundhed i Aabenraa Kommune, og tilføjer: ”Vores kerneopgave som velfærdsledere indrammes af udsagn som disse.”

Erkendelsen af, at gode liv skabes gennem relationer, er afgørende for tilgangen til ny velfærdsledelse, mener Jakob Kyndal. ”Velfærd er noget, vi skaber sammen. Det handler om at skabe værdi for borgeren, med borgerens behov og ønsker som pejlemærke. Vi skal lade os udfordre af borgerens oplevelse af, om vi er på rette kurs. Men vi skal også udfordre borgerne til at være medskabere af den ønskede forandring.”

Bodil Otto, formand for OAO, supplerer:

”Hvis vi skal lykkes med en reel ny velfærdsdagsorden, hvor borgere og andre interessenter spiller mere aktive roller, er det helt afgørende, at vi tager udgangspunkt i den enkelte borgers reelle behov. Det kræver, at man tager borgeren ind som en ligeværdig part.”

Jakob Kyndal kalder opgaven for fællesskabelse:

”Fællesskabelse og borgerens egen mestring af det gode hverdagsliv er mit vigtigste kompas som velfærdsleder og min organisations fælles kerneopgave. Det er nøglen til, hvordan vi sammen kan bringe

velfærdsressourcerne i spil på nye måder, der kan skabe bedre velfærd for de samme eller færre ressourcer. Vi skal understøtte etablering af de partnerskaber og relationer på tværs af sektorer, organisationer, fagligheder og siloer, som er nødvendige for at understøtte de gode liv,” fortæller Jakob Kyndal. Se også figur 1.

Udfordringen: Systemer som magter liv

Men kan de systemer, vi har i dag, og som er rigtig gode til at sikre den rette ydelse, også matche de liv, som borgerne gerne vil leve, spørger Helene Bækmark, administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune.

Hun mærker et stærkt stigende behov for at omorganisere sine systemer, så de tager udgangspunkt i borgernes liv frem for i Ældre- og Handicapforvaltningens logikker. Borgernes hverdag tager ingen hensyn til eventuelle organisatoriske gevinster ved at dele velfærd op i sektorer, kontorer, afdelinger og institutioner. Tværtimod.

Men arbejdet med at nedbryde en sindrigt tilrettelagt arbejdsdeling til fordel for borgernes hverdagsliv er svært, erkender Helene Bækmark.

”Det kræver en massiv indsats blandt velfærdslederne, når opgaven ikke længere kun handler om korrekt ydelsesdosering, men om at understøtte de gode liv. Og den opgave er vi ikke lykkedes med – endnu.”

Udfordringen er, at mange forhold påvirker hinanden, og den indbyrdes påvirkning er uomgængelig i bestræbelserne på at nå de gode liv. Helene Bækmark uddyber:

”Vi er nødt til at forandre 360 grader rundt, når ambitionen er at skabe den næste version af velfærdssamfundet. Jeg kan ikke nøjes med at vende en sten ad gangen – sætte forandringen i gang i en enkelt af mine institutioner. Jeg er nødt til at forandre hele organisationen, og det gælder indstiftelse af mening, arbejdsgange, kompetencer, roller, ansvar, karakteren af mødet med borgeren, incitament m.v. Det er klart, at det er en stor ledelsesopgave.”

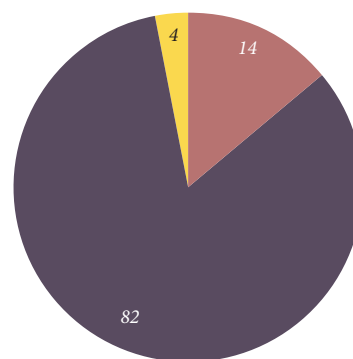
Alligevel er pejlemærket klart: Udgangs-

VELFÆRD ER IKKE KUN EN OFFENTLIG YDELSE

Hvem er du mest enig med?

A. Velfærd er de ydelser og services, som den offentlige sektor leverer til borgere og virksomheder.

B. Velfærd skabes i samspil mellem mange forskellige aktører, f.eks. borgere, virksomheder, foreninger, pårørende, offentligt ansatte m.fl.



- Mest enig med A
- Mest enig med B
- Hverken enig med A eller B

FIGUR 1 Mandag Morgens Velfærdspanel bakker op om, at velfærd er noget, vi skaber sammen. Otte ud af ti velfærdsledere mener, at velfærd skabes i samspil mellem mange forskellige aktører, f.eks. borgere, virksomheder, foreninger, pårørende, offentligt ansatte (n=971).

punktet er borgeren – ingen over og ingen ved siden af. Men selv om erfaringerne er mangfoldige, videnkataloget tungt og det operationelle handlingsrum afgrænset, kender vi ikke den præcise vej, erkender Helene Bækmark.

”I sidste ende leder jeg ikke kun på konkret viden, men i høj grad også på mine anelser og ideer om, hvordan min organisation kan og skal understøtte et bedre liv for borgeren.”



”Velfærdslederne er nødt til at få bragt flere ressourcer i spil. Der findes for eksempel mange tomme bygninger, som sagtens kan bruges til kulturelle og sociale formål. Men skal det potentiale forløses, kræver det, at velfærdslederne er åbne for, at borgerne selv kan få og realisere de gode ideer.”

Jesper Koefoed-Melson, initiativtager til Givrum.nu

#2

Hvem er de nye velfærdsledere?

”De tendenser og krav, velfærdslederne oplever i disse år, markerer nogle markante nybrud, og de kompetencer og den opgavehåndtering, der deraf efterspørges, kræver et helt andet fokus og en anden ledelsesstil end den, vi ofte ser på velfærdsområdet. Jeg ser det som en positiv udvikling. Vi kan skabe bedre velfærd ved at bringe alle de ressourcer i spil, som ligger hos den enkelte borger, familien, de frivillige foreninger, virksomheder og institutioner.”

Arne Nikolajsen, direktør for Sundhed og Omsorg i Esbjerg Kommune

Hvem er de nye velfærdsledere?

I dette kapitel dykker vi ned i, hvad ny ledelse er. Vi sætter ord på, hvad det indebærer, og hvad det kræver af lederne. Det gør vi med udgangspunkt i en række principper, som tilsammen kan danne et pejlemærke for velfærdslederne. Og så beskriver vi de nye lederkompetencer igennem fem lederroller, som lederen skal kunne indtage for at gøre principperne til virkelighed. Ud fra portrætter af ledere illustrerer vi, hvordan de nye lederroller kan se ud i praksis.

Du finder på de følgende sider:

- * Principper for ny velfærdsledelse
- * Nye lederroller
- * Portræt: Fagforeningens værdimaskine
- * Portræt: Forretningsmand for almenvældet
- * Portræt: Leder af potentialer
- * Portræt: En nabo, man låner sukker af
- * Portræt: Virksomhedernes mand: Den kommunale headhunter
- * Portræt: På hold med de store
- * Perspektiv: Partner og medleder i velfærden

PRINCIPPER FOR NY VELFÆRDSLEDELSE

Udviklingen i velfærden tilføjer en række nye dimensioner til opgaven for velfærdsledere i både offentlig, privat og civilsamfundssektor. Se kapitel 1. Fremover skal velfærdslederne udvikle organisationer, der er åbne, og som kan samarbejde med andre. Altid med borgeren for øje.

For at indkredse, hvad dette indebærer, har vi formuleret en række principper, som sætter centrale pejlemærker for ny velfærdsledelse på spidsen.

Principperne fokuserer mindre på klassiske ledelseskompetencer, som allerede er beskrevet uddybende i andre sammenhænge. Det betyder ikke, at eksempelvis økonomistyring ikke længere er centralt for velfærdslederen. Men det betyder, at lederen får nye opgaver på sit bord, som udvider ledelsesopgaven, og at de traditionelle ledelseskompetencer skal ses og anvendes i nye sammenhænge.

Principperne gælder både ledelsesopgaven *inde* i egen organisation – over for medarbejdere, lederkollegaer, bestyrelse, politikere og lignende – og *ud af* egen organisation over for borgere, virksomheder, offentlige institutioner, faglige organisationer og civilsamfundsorganisationer.

ØVELSE: MÅL UD FRA PRINCIPPER



Formål: At diskutere konkrete mål i lyset af principperne. Du kan enten lave øvelsen selv eller i samarbejde med dine lederkollegaer eller medarbejdere.

Sådan gør du

1. Identificer, hvilke mål enten du selv, dine lederkollegaer eller medarbejdere bliver målt på.
2. Diskuter for hvert af målene:
 - * Hvordan bidrager målet til, at du som leder kan leve op til et eller flere af principperne?
 - * Hvilken type ledelse forudsættes for at målet kan opfyldes?
 - * Hvordan balancerer målet mellem hhv. drift- og udviklingsopgaver?
3. Opstil nye mål, som bygger på principperne. De skal ikke nødvendigvis erstatte de nuværende mål, men kan ses som et supplement.

Refleksioner fra en erkendelsesproces

Principper og roller i denne publikation er udviklet i samarbejde med styregruppen og taskforcen bag projektet "Ny velfærd, ny ledelse". Det har ikke været let at konvertere kompleksiteten i den nye ledelsesopgave til otte principper og fem roller. Derfor skal hverken principper eller roller forstås som en tjekliste, der kan implementeres direkte, de er snarere inspiration og oplæg til videre diskussion.

"Principperne er ikke ment som en facitliste, hvor velfærdslederen lykkes, når hun kan sætte tjeke ud for alle principper. Så simpel er ny velfærdsledelse ikke. Men bare det at formulere dem har givet gode og intensive diskussioner i projekt-

kredsen, og jeg håber, de kan give anledning til det samme i andre sammenhænge."

Lena Venborg, prorektor for UC Sjælland

"Ord er vigtige. Derfor føles det også, som om vi har vovet os ud på limpinden, når vi kommer med fem bud på, hvad de nye lederroller skal hedde. Jeg synes, vi har fundet de bedste bud, men det er klart, at forskellige personer associerer forskellige egenskaber med de fem rollenavne. Derfor er "ordskyerne" omkring rollerne meget vigtige – de viser nemlig, hvad der ligger i rollerne, og faktisk også hvad rollerne ellers kunne have heddet."

Luisa Gorgone, ledelseskonsulent i FTF

PRINCIPPER FOR NY VELFÆRDSLEDELSE

VELFÆRDSLEDEREN ARBEJDER SYSTEMATISK MED, AT BORGERNE ER AKTIVE MEDSKABERE AF VELFÆRDEN

Borgernes levede liv er udgangspunktet for velfærden. Det betyder, at velfærdslederen skal indrette indsatser, systemer, arbejdsgange og målinger efter, at borgerne selv er med til at skabe og udvikle velfærden.

VELFÆRDSLEDEREN DYRKER DEN FÆLLES FORSTÅELSE AF KERNEOPGAVEN

Velfærd, der gør en forskel for borgerne, og som medvirker til at løse de grundlæggende velfærdsudfordringer, skabes, når forskellige aktører løser hver deres opgave med et fælles mål for øje. Det betyder, at velfærdslederen skal være tydelig omkring, hvordan den enkeltes opgave spiller ind i forhold til den store opgave. Det gælder over for såvel medarbejdere som samarbejdspartnere uden for organisationen.

VELFÆRDSLEDEREN BRINGER ALLE RESSOURCER I SPIL

Ressourcer antager mange former og findes i alle afskroge og sprækker. Men de skal anerkendes for at blive forløst. Det betyder, at velfærdslederen skal kunne identificere og engagere meget forskellige ressourcer både i og uden for egen organisation.

VELFÆRDSLEDEREN FORENER LEDELSE INDAD OG UDAD

Borgernes liv går på tværs af sektorer. Derfor er de fleste velfærdsopgaver tværgående, og løsningerne kræver, at flere forskellige aktører arbejder sammen. Det betyder, at velfærdslederen skal motivere og engagere personer, som velfærdslederen ikke har formel ledelsesret over, og være bindeleddet mellem interne og eksterne processer og logikker.

VELFÆRDSLEDEREN INVITERER TIL, FASTHOLDER OG FACILITERER LIGEVEDRIGE OG FORPLIGTENDE RELATIONER

Velfærd skabes i relationer – mellem mennesker. Det

betyder, at velfærdslederen skal skabe og dyrke stærke relationer internt og eksternt. Men det betyder også, at velfærdslederen skal arbejde for at skabe relationer mellem andre, f.eks. borgeren og dennes netværk.

VELFÆRDSLEDEREN PÅVIRKER OG PÅVIRKES AF BORGERE OG SAMARBEJDSPARTNERE

Forskellige aktører har ofte forskellige perspektiver på samme udfordring, og derfor ser de sjældent ens på løsningen. Det betyder, at velfærdslederen skal arbejde med at sætte retning frem for at detailstyre. Det kræver nogle gange, at velfærdslederen træder et skridt tilbage for at undgå at stå i vejen for, at andre aktører er med til at definere, hvordan opgaven løses.

VELFÆRDSLEDEREN STJÆLER MED ARME OG BEN

Selv om udfordringer og løsninger er kontekstafhængige, er der ofte inspiration at hente udefra. Det betyder, at velfærdslederen skal sikre sig et bredt indtryksfelt og orientere sig efter konkrete erfaringer, tendenser og strømninger – både internt, hos naboen, i den anden ende af landet og internationalt.

VELFÆRDSLEDEREN INDTAGER SKIFTENDE ROLLER ALT EFTER SAMMENHÆNGEN

Velfærd skabt i samspil kan ikke styres efter en klassisk styringskæde fra A til Z. Det betyder, at velfærdslederne skal lede i flydende positioner og kunne navigere i forskellige roller – nogle gange efter en detaljeret plan, andre gange på en kvalificeret anelse om den bedste fremtidige kurs.

TILFØJ EVENTUELT DIT EGET PRINCIP

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NYE LEDERROLLER

Lederen udfylder én eller flere roller. Det kan være at styre, organisere, inspirere, kontrollere, guide eller noget helt sjette. Rollen afhænger af opgaven, og opgaven er forskellig, alt efter om der skal etableres et samarbejde med kommunen, om visitationen skal sammenlægges, eller om der skal undervises efter nye principper.

Derfor skal lederen indtage nye og anderledes roller, når ledelsesopgaven ændrer sig.

Vi ser allerede eksempler på, at velfærdsledere fra forskellige sektorer indtager nye roller i deres bestræbelser på at sætte borgeren i centrum. Med udgangspunkt i principperne for velfærdsledelse og nogle af de fællestræk, vi kan spore i de konkrete eksempler, præsenterer vi fem lederroller, der illustrerer egenskaber, værdier, kompetencer, tilgange og værktøjer, som lederne kan bringe i spil, når ny ledelse skal fra tanke til handling.

Rollerne afspejler dermed tendenser, som vi ser nogle ledere praktisere i dag, men de er også bud på pejlemærker for den velfærdsledelse, som der vil blive efterspurgt mere af i fremtiden.

Rollerne går på tværs af lederniveauer, sektorer og fagområder og er relevante på forskellige tidspunkter og i forhold til forskellige elementer i opgaveløsningen. Med tanke for, at forskellige roller er nødvendige på forskellige tidspunkter, er en del af kunsten som leder netop at træde ind og ud af roller alt efter opgaven.

ØVELSE: UDFORDRINGEN SET MED FORSKELLIGE BRILLER



Formål: At skærpe opmærksomheden på, hvilke perspektiver de fem lederroller tilføjer en konkret udfordring. Øvelsen fungerer bedst med seks personer i hver gruppe.

Sådan gør du

1. Find en fælles udfordring.
2. Lad en person sidde med udfordringen, og tildel hver af de andre personer i gruppen en af de fem roller.
3. Lad ordet være frit i en uformel diskussion, hvor hver person uddyber, hvilke perspektiver deres rolle har på udfordringen. I kan overveje at bytte roller undervejs.
4. Lav en kort opsamling til sidst, hvor I samler perspektiver og løsninger til udfordringen. Overvej gerne, om diskussionen giver anledning til at bringe de forskellige roller mere i spil i dagligdagen.

5 nye lederroller

* Lederen skal være **udforsker**, der leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer. Udforskeren er ikke bange for at være tydelig om usikkerheden.

* Lederen skal være **initiativdyrker**, som tør sætte initiativer i gang uden at vide, hvor de ender. Det gælder både egne og andres initiativer, og initiativdyrkeren er opmærksom på ikke at stå i vejen.

* Lederen skal være **meningskaber**, som formår at engagere og motivere såvel egen organisation som borgere

og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven.

* Lederen skal være **netværksmed**, som er god til at tænke andre aktører ind i opgaveløsningen. Netværksmeden har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil.

* Lederen skal være **effektjæger**, som holder øje med økonomi, delmål og leverancer. Effektjægeren udvikler de eksisterende redskaber og styringsværktøjer, så de understøtter den overordnede kurs, uden at de bliver et mål i sig selv.

*ukendte veje • på tværs af hierarkier • anelser • protostyring • pilotforsøg • kontekst • udfordrer • usikre rum • åbner op • kompleksitet • uformel • intuition • nysgerrig • trives i det usikre • nye måder • **udforskeren** • mavefornemmelse • muligheder • innovation • anelser • spørgsmål • ukendte veje • eksperimenter*

Udforskeren insisterer på at lede efter nye løsninger. Selv om retningen er klar, er vejene dertil mangfoldige, og den løsning, der virker ét sted, virker ikke nødvendigvis et andet, på grund af lokale forskelle. Derfor er eksperimenter, protostyring og pilotforsøg ofte benyttede termer i udforskerens ordforråd.

Udforskeren er nysgerrig og prioriterer tid til uformelle samtaler både i og uden for sin egen organisation for at få udvidet sit perspektiv. Det er vigtigt at blive udfordret, mener udforskeren, som gerne diskuterer nye veje med andre organisationer, borgere, virksomheder, medarbejdere, lederkollegaer og (politisk) bestyrelse.

Udforskeren leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser, forventninger og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer. Mange beslutninger er komplekse, og udforskeren tilstræber at blive i kompleksiteten frem for at forsøge at lukke ned og forsimple. Derfor åbner udforskeren gerne for flere spørgsmål og perspektiver frem for at træffe en hurtig beslutning.

Udforskeren er ikke bange for at være tydelig omkring usikkerheden og muligheden for slinger på vejen. Tværtimod inviterer udforskeren gerne ind i det usikre rum for sammen at blive klogere, og opfordringen til egne medarbejdere lyder da også, at de skal stille flere spørgsmål, end de giver svar.

Det skarpe blik for nye muligheder betyder, at udforskeren gerne involverer sig i – og måske

endda påtager sig – opgaver uden for eget formelle område, bare det giver mening i forhold til den store opgave. Derfor bliver udforskeren også tit inviteret ind i forskellige udviklingsfora.

Udforskerens udfordring er at balancere mellem åbenheden og ansvaret for at sætte rammer. I det frie rum med masser af muligheder, hvor udforskeren trives, kan det samtidig være svært en gang imellem at træffe en beslutning, som ikke står til diskussion. Udforskeren er bedre til at åbne og prøve nyt end til at lukke og afslutte.

Inden udforskeren træffer en beslutning, stilles typisk spørgsmål som:

- * Har vi hørt alle perspektiver omkring problemstillingen?
- * Hvorfor plejer vi at gøre sådan?
- * Hvad kunne se anderledes ud, hvis vi gjorde noget andet?
- * Er der noget, vi ikke har medtænkt endnu?

Du kan møde Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors, på side 34. Han vil helst mødes i et udviklingsrum omkring en konkret udfordring – for ham er løsningen ikke givet på forhånd. Og du kan møde Elise Dittmann, leder af Børnehuset Grønnebakken på side 28. Hun finder hele tiden nye måder at bringe sin institution i spil på, for at sikre det gode børneliv, bl.a. har hun etableret en vuggestuepraktik målrettet sårbare unge mødre i Næstved Kommune.

initiativdyrkeren • *inspirator* • *uddelegerer*
 • *systembryder* • *tillid* • *opstarter* • *kaospilot* •
søsætter • *undgår at stå i vejen* • *fjerner barrierer*
 • *iværksætter* • *gartner* • *går forrest* • *afgiver*
kontrol • *mod* • *fødselshjælper*

Initiativdyrkeren mestrer både at give plads til andres gode ideer og at sætte egne initiativer i søen. Om initiativdyrkeren skal gå forrest eller bagerst, er ét fedt, retningen og målet for enden er vigtigst. Og alle initiativer, som bidrager til den, er mere end velkomne – uanset ophavsmand (m/k).

Initiativdyrkeren har ikke behov for at være afsender eller centrum for alle initiativer, og initiativdyrkeren tør godt understøtte initiativer uden sikkerhed for resultatet i sidste ende. Mantraet lyder på tillid frem for kontrol. Derfor er det heller ikke svært for initiativdyrkeren at give plads til initiativer udefra eller at uddelegere ansvaret for nye initiativer til andre.

I sin iver efter at gøre jorden for andres initiativer går initiativdyrkeren langt for at fjerne barrierer inden for sit eget gebet. For initiativdyrkeren er det en kunst at udfordre systemer, regler og rutiner, som ikke understøtter retningen og de store mål – selvfølgelig på en måde, der ikke går på kompromis med vigtige lovgivningsmæssige eller demokratiske principper. Initiativdyrkeren er i det hele taget bedre til at bede om tilgivelse end om lov.

Initiativdyrkeren er ikke sen til selv at tage initiativer, som understøtter retningen og de store mål. Initiativdyrkeren er ferm til at omsætte gode ideer til konkrete initiativer, og inspirerer på den måde andre til at tage del i initiativerne.

Initiativdyrkeren over sig i at lade initiativer leve videre i andre fora. Det er udfordringen for den dybt engagerede initiativdyrker. Bare fordi man selv har været med til at starte noget op, skal man ikke nødvendigvis være med hele vejen. Det minder initiativdyrkeren hele tiden sig selv og sine medarbejdere om, når det er svært at give slip.

Initiativdyrkeren stiller typisk spørgsmål som:

- * Er der nogen, der allerede er i gang med noget lignende, vi kan koble os på eller lade os inspirere af?
- * Hvem, tror I, vil være med til at starte det her?
- * Hvad står i vejen for, at vi kan gå i gang, og hvad er vores muligheder for at fjerne de barrierer?

Du kan møde Ida Tang, leder af Rise Parken i Aabenraa, på side 31. Hun er meget bevidst om at understøtte frem for at overtage andres initiativer. Det gælder, uanset om det er Lone, som bor i Rise Parken og gerne vil starte et kor, eller om det er en lokal forening, som gerne vil lave arrangementer i Rise Parkens lokaler. Og du kan møde John Hatting, formand for Kriminalforsorgsforeningen, på side 25. Han sætter gerne skæve initiativer i søen i arbejdet med at mindske kriminaliteten – som dengang han foreslog, at det nye statsfængsel på Falster skulle bygges i bæredygtige materialer.

*viser sammenhæng • kommunikerer • skaber
klarhed • oversætter • retning • historiefortæller
• følgeskab • **meningsskaber** • strategi og
vision • gennemslagskraft • tydeliggør fremskridt
• forenkler*

Retningen og de store mål står lysende klart for meningsskaber, og måske netop derfor formår meningsskaber at oversætte den samme luftige strategi og de samme højtsvævende visioner til noget meningsfuldt i vidt forskellige kontekster. Det gælder over for borgere, medarbejdere og samarbejdspartnere.

Meningsskaber er meget bevidst om, hvordan forskellige aktører kan tolke samme melding meget forskelligt. Derfor dedikerer meningsskaber en stor del af sin tid til både i store og små fora at diskutere, hvad det overordnede mål betyder for den enkelte.

Selv om det er tidskrævende, er alternativet fri fortolkning, og den slags er meningsskaber helst fri for – retningen står ikke til diskussion i meningsskaberens optik.

Til gengæld gør meningsskaber meget ud af, at det at sætte retning ikke er det samme som at detailstyre. Ejerskab og engagement skal komme nedfra. Derfor er det største succeskriterium for meningsskaber, at alle kan se, hvordan deres arbejde bidrager til og hænger sammen med det overordnede mål.

Et vigtigt redskab er historierne, som meningsskaber fortæller på sin særligt medri-

vende og engagerende facon. Igennem historier forsøger meningsskaber at vise borgernes, medarbejdernes og samarbejdspartneres rolle i den fælles opgave.

Men der er ikke nogen tvivl om, at det er svært for meningsskaber at nå ud til alle. Der er en reel fare for, at vision og strategi lever sit liv i skrivebordsskuffen, mens praksis forbliver uændret, og det har meningsskaber fokus på at undgå.

Meningsskaber stiller typisk spørgsmål som:

- * Hvad er vores kerneopgave?
- * Hvordan spiller det, vi gør nu, sammen med det overordnede mål?
- * Hvor er vi allerede lykkedes med noget, og hvordan kan vi få det frem i lyset?

Du kan møde Frode Fårup, beskæftigelseschef i Horsens Kommune, på side 32. Hans historier engagerer virksomheder i området som Danish Crown til at vælge lokal arbejdskraft, når de mangler hænder. Og du kan møde Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors, på side 34. Han oversætter eksterne samarbejdspartneres dokumentationskrav til den forskel, de frivilliges arbejde gør over for udsatte børn og unge.

netværksmeden • *relationer* • *samskaber* • *ressourcejæger* • *ligeværd* • *netværk* • *involverer* • *fællesskaber* • *skaber rammer* • *deltager* • *faciliterer* • *arenaskaber* • *coacher* • *tværfagligt samarbejde* • *lytter* • *projektleder* • *holdspiller*

Netværksmeden har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil, og er god til at engagere andre organisationer og aktører i sin opgaveløsning. Ikke fordi andre skal lave arbejdet, men fordi netværksmeden er meget bevidst om, at de vigtigste opgaver ikke kan lykkes uden involvering af andre.

Derfor arbejder netværksmeden målrettet på at skabe sig et handlings- og udviklingsrum, der rækker ud over egen organisation. Netværksmeden insisterer på at bruge meget tid på at vedligeholde og udvide sit netværk og prioriterer kaffemøder, konferencer og ture ud af huset højt. Relationerne er afgørende, når netværksmeden skal engagere personer uden for sit formelle ledelsesområde – det husker netværksmeden fra dengang, rollen var projektleder uden egentligt ledelsesansvar.

Netværksmeden arbejder med at skabe en fælles ansvarsfølelse om opgaven. Derfor er det vigtigt, at de mange relationer, både egne og medarbejdernes, bygger på ligeværd. Det betyder, at andre, f.eks. borgere og eksterne samarbejdspartnere, inviteres med til at definere problemer, løsninger og konkrete projekter. Og det betyder, at netværksmeden arbejder aktivt på at bringe sig selv og sin organisation i spil i initiati-

ver og projekter, hvor andre har styringen.

Nogle gange kan det være svært for netværksmedens egne kollegaer at forstå, hvorfor der skal bruges så meget tid på dem udenfor – særligt når samarbejdsprojekter kører af sporet. Havde det så ikke været nemmere at holde udviklingsprocessen internt? Her minder netværksmeden sig selv om, at fællesskabsfølelsen både skal gælde internt og eksternt.

Netværksmeden stiller typisk spørgsmål som:

- * Hvem kan spille en rolle her?
- * Er der nogen, vi har overset?
- * Hvordan kan vi bringe andre end os selv i spil?
- * Hvilken rolle skal vi selv spille for at få samarbejdet til at køre?

Du kan møde Ida Tang, leder af Rise Parken i Aabenraa, på side 31. Hun arbejder på at skabe tætte relationer til naboer, lokale foreninger og pårørende, for at Rise Parken bliver et hjem for de ældre, der bor der, frem for en arbejdsplads for Ida selv og hendes medarbejdere. Og du kan møde Elise Dittmann, leder af Børnehuset Grønnebakken på side 28. Hun arbejder tæt sammen med jobcentret i Næstved Kommune for at finde beskæftigelsesmuligheder i Grønnebakken for borgere, der har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

*værdiskaber • **effektjægeren** • resultater
• logistik • vedholdenhed • fremdrift • hele
værdikæden • styringshaj • meningsfuld
måling • tilpasser undervejs • økonomi •
balancerer hensyn*

Effektjægeren er optaget af at gøre en forskel. Bevæbnet med koreplaner, milepæle og det store mål for øje knokler effektjægeren derudaf. For effektjægeren er det centralt, at økonomi, mål og leverancer hænger sammen, og hvis noget eller nogen er på vej ud på et sidespor, er effektjægeren ikke bange for at skride til handling.

Men effektjægeren er også godt klar over, at de helt store mål – såsom et gode liv – kan være svære at arbejde efter i hverdagen. De tager typisk lang tid at opfylde, er svære at måle og er ofte en konsekvens af en fælles indsats. Derfor er effektjægeren optaget af at opstille delmål, sådan at der er konkrete pejlemærker at lykkes med på den korte bane.

Samtidig er effektjægeren helt på det rene med, at delmålene skal justeres undervejs – særligt hvis delmålene viser sig ikke at understøtte de store mål. Derfor er effektjægeren optaget af, at målepunkterne bliver bedre. Det er vigtigt for effektjægeren, at dokumentation og evaluering er meningsfulde redskaber frem for et demotiverende onde. Styringsværktøjerne må ikke blive et mål i sig selv.

Selv om det ofte omfattende dokumentations-

og evalueringsarbejde hjælper effektjægeren med at skabe struktur, overblik og orden, føles det sjældent meningsfuldt ude i de yderste led. Derfor er det effektjægerens store udfordring at sandsynliggøre hele vejen ned i sin egen organisation og til sine samarbejdspartnere, hvorfor det er nødvendigt.

Effektjægeren stiller typisk spørgsmål som:

- * Hvilken forskel skal der være sket, når vi er færdige?
- * Hvor langt er vi?
- * Hvordan kan vi komme endnu længere?
- * Hvordan kan nogen mærke en forskel af det, vi gør?

Du kan møde Ole Juel Jakobsen, direktør for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn, på side 27. Han skaber bedre resultater for sin egen virksomhed ved at investere massivt i lokalområdet. Og du kan møde John Hatting, formand for Kriminalforsorgsforeningen, på side 25. Han samarbejder gerne med alt fra eks-bandemedlemmer til Institut for Menneskerettigheder og grønne ngo'er – alt sammen med målet om mindre kriminalitet for øje.

Portrætter



FAGFORENINGENS VÆRDIMASKINE



*Portræt af John Hatting,
formand for Kriminalforsorgsforeningen*


effektjægeren
initiativdyrkeren

Eksbandemedlemmer står sjældent øverst på listen over mulige samarbejdspartnere. Og det gør de egentlig heller ikke hos John Hatting og Kriminalforsorgsforeningen, som organiserer lærere, pædagoger, socialrådgivere m.v., som arbejder med uddannelse og rådgivning af kriminelle. Ikke desto mindre er det magtpåliggende for John Hatting at invitere eksbandemedlemmer indenfor.

”Deres erfaringer og idéer til, hvordan vi hjælper bandemedlemmer ud af miljøet, er jo en vigtig brik i det store puslespil, som handler om et samfund med mindre kriminalitet.”

Og det puslespil mener John Hatting, at han selv og Kriminalforsorgsforeningen er en del af.

En mand med en sag

”Danmarks Statistik fortæller os godt nok, at alle har en 9.-klasses afgangsprøve med i bagagen. Men ude i decimalerne er der altså en del, som ikke har mere end op til 4. klasse med sig. Dem møder mine medlemmer i Kriminalforsorgsforeningen, når de tager på arbejde. Men uddannelse er bare en af flere trædesten mod mindre kriminalitet, for den opgave er så stor, at vi ikke kan løfte den alene.”

Derfor mener John Hatting, at han og Kriminalforsorgsforeningen er nødt til at vende blikket udad og samarbejde med andre, der arbejder for samme mål. Han ser snitflader i stedet for sprækker.

BLÅ BOG



HVEM: John Hatting er landsformand i Kriminalforsorgsforeningen og uddannet socialpædagog og cand.soc. i socialt arbejde.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Gennemsnitligt sidder dagligt 3.984 personer i de danske fængsler og arresthuse, og 26 pct. af alle dømte begår ny kriminalitet inden for to år efter deres løsladelse.

Kriminalforsorgsforeningen er fagforening for civil ansatte i Kriminalforsorgen. Foreningen organiserer lærere, pædagoger, socialrådgivere og administrative medarbejdere, som arbejder i danske fængsler, arresthuse og behandlingsinstitutioner, som arbejder med at hjælpe dømte til et liv uden kriminalitet. En del af foreningens medlemmer arbejder kriminalpræventivt eller med alternative afsoningsformer såsom samfundstjeneste, fodlænke og tilsyn. Foreningen er stiftet i 1917.

I ØVRIGT: Som tiårig optrådte John jævnligt på Strøget i København med sin guitar og egne sange. Temaerne var miljøsvineri og mere magt til børnene.

”Jeg skal selvfølgelig ikke kigge udad, bare for at kigge udad. Jeg skal kigge udad, når jeg tror på, at det gavner vores sag – mindre kriminalitet i vores samfund.”

John Hatting,

formand for Kriminalforsorgsforeningen

Det er årsagen til samarbejdet med eksbandemedlemmerne, til at invitere speciale-studerende med interesse for resocialisering ind bag murene og til den fælles indsats mod isolationsfængsling sammen med Dommerforeningen, DIGNITY – Dansk Institut Mod Tortur, Amnesty International og Institut for Menneskerettigheder.

”John fokuserer på at tænke nyt for at forbedre systemet. Han er dygtig til at invitere eksterne aktører ind, hvor det giver mening, og han er opmærksom på nødvendigheden af at inddrage nye perspektiver.”

Det fortæller Peter Scharff Smith, seniorforsker ved Institut for Menneskerettigheder, som kender John Hatting fra udvalgs- og følgegrupperarbejde i Kriminalforsorgen.

Fagforeningens nye rolle

”Det nye statsfængsel på Falster skal være Danmarks første grønne fængsel, bygget i bæredygtige materialer.”

Det er i John Hattings optik en helt naturlig udmelding fra en fagforening, ligesom det er helt naturligt, at udmeldingen kommer i samarbejde med en grøn ngo.

”Det er ved at hæve blikket, at vi kan skabe værdi for medlemmerne på nye måder. Et grønt fængsel vil skabe værdi på tværs – for de indsatte, for de ansatte og måske endda også i den bredere offentlighed. Vi er jo del af samme økosystem, så hvorfor ikke se opgaverne i et bredere lys?”

Men i en verden, hvor medlemmernes in-

teresser omkring løn og ansættelsesforhold er den primære og – i nogles optik – eneste opgave for en fagforening, er det udadvendt blik ikke altid velset. I hvert fald vakte hans engagement i det nye statsfængsel på Falster massiv undren hos Erhvervsstyrelsen, husker John Hatting. Det forsøger han at tage højde for i sit daglige arbejde.

”Jeg skal selvfølgelig ikke kigge udad, bare for at kigge udad. Jeg skal kigge udad, når jeg tror på, at det gavner vores sag – mindre kriminalitet i vores samfund. Men det er klart, at det er en svær balancegang at prioritere rigtigt, for jeg skal samtidig være knivskarp omkring mine medlemmers arbejdsforhold.”

Evnen til at positionere fagforeningen på nye måder er ifølge Bente Sorgenfrey, formand for FTF, en opgave, som John Hatting mestrer i særligt høj grad:

”John er god til at forene medlemmernes og samfundets interesser. Styrket forebyggelse er en målsætning, der samler hans medlemmer og mange andre. Jeg mener, John i virkeligheden er lidt af en firstmover med sit blik for den slags samarbejder. Og der er ingen tvivl om, at det i fremtiden bliver en nødvendig forudsætning for fagforeningers succes.”

Som John Hatting ser det, handler det om en udvidet rolle for fagforeningerne:

”Jeg tror på en fagforening, der i fremtiden lige så gerne taler om immaterielle værdier og samfundsudvikling som om lønkroner.”



FORRETNINGSMAND FOR ALMENVELLET



*Portræt af Ole Juel Jakobsen,
direktør for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn*


effektjægeren
netværkssmeden

Ole Juel Jakobsen er en forretningsmand – ikke en hattedame. Det siger direktøren for den lokale brugsforening i Middelfart, når han nødtvungent skal sætte ord på sig selv. Og det siger Steen Vinderslev, som er kommunaldirektør i Middelfart Kommune. Han arbejder i adskillige sammenhænge sammen med Ole.

Der er altså tale om en investering, når Ole kaster ni millioner kr. ind i at bygge Kulturøen sammen med den lokale sparekasse og kommunen. Kulturøen ligger ved havnefronten i Middelfart og huser bibliotek, biograf, restauranter, mødelokaler m.v.

”Motoren for mig er, at jeg ved, at den eneste måde, jeg kan udvikle min forretning på, er ved at engagere mig i lokalsamfundet. Hvis samfundet omkring os sygner hen, dør vi ud. Og omvendt: Det, der er godt for Middelfart, er godt for Kvickly,” siger han med henvisning til brugsforeningens flagskib, som han står i spidsen for.

Samtidig er Kulturøen en måde at give noget retur til brugsforeningens ejere – medlemmerne og borgerne i Middelfart.

”Aktieudbyttet er, at vi kan være med til at udvikle byen,” fortæller Ole.

Her kender vi hinanden

Ole kalder det et blik for fælles interesser, når han engagerer sig i at udvikle Middelfart og omegn.

”Vi vil alle sammen gerne have et levende bybillede og fastholde arbejdspladser og boliger midt i byen – ellers er det for let at stikke næsen mod de større byer tæt på, som Kolding og Odense. Derfor agerer jeg gerne fødselsjælper i lokale projekter. En attraktiv

by er med til at tiltrække og fastholde folk i området, og det betaler sig.”

Det er altså ikke raketvidenskab i Oles optik, når Brugsforeningen for Middelfart og Omegn investerer i lokalområdet, og han

BLÅ BOG



HVEM: Ole Juel Jakobsen er direktør i Brugsforeningen for Middelfart og Omegn (landets største med 7.000 medlemmer), formand for handelsstandsforeningen Middelfart Handel og bestyrelsesmedlem i Coop AMBA og Coop A/S. Ole er butiksuuddannet og merkonom i markedsføring.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Befolkningstilvæksten i Danmark er størst i de store byer, mens landdistriktskommuner ofte har det svært. Middelfart Kommunes befolkningsprognose tegner dog lys: I 2014 bor der 37.521 personer i kommunen, og kommunen forventer, at det stiger med 2,3 pct. til 38.391 personer i 2025.

Kulturøen i Middelfart er blevet til i samarbejde mellem Middelfart Kommune og KulturØen A/S – et selskab, som er dannet af Middelfart Sparekasse og Kvickly Middelfart. Den blev indviet i 2005.

I ØVRIGT: Ole betegner sig selv som så ”arbejdsskadet”, at han har sit eget brugs-museum i sin kælder.

værger sig ved at tage æren for de samarbejder, han investerer i.

”Jeg tror, vi lykkes med at samarbejde, fordi vi har et fælles ønske om en levende by, og fordi vi har stor tillid til hinanden her i området. Middelfart er jo en lille by, så vi snakker jævnligt sammen.”

Steen Vinderslev kalder den engagerede forretningsmand ordholden, og den slags er velset, når kommunen ser sig om i lokalområdet efter samarbejdspartnere.

”Når man har lavet en aftale med Ole, behøver man ikke kigge sig over skulderen.”

Udsyn og klarsyn

De fleste i lokalområdet er glade for indsatsen for at fastholde Middelfart på landkortet – al den snak om udkantsdanmark taget i betragtning. Det gælder også blandt medarbejderne i Kvickly, som oplever, at deres arbejdsplads rækker ud over matriklen.

Det vurderer Ole i hvert fald, selv om han da har hørt udbrud som ”Skal dem fra Kvickly nu bestemme igen?” om sit og brugsforeningens store engagement i lokalområdet. Kommunaldirektøren tænker på Ole som en holdspiller med udsyn.

”Snævert set har Kulturøen ikke en snus at gøre med at drive en brugs. Men Ole synes, det er sjovt at være med til at udvikle det område, hvor han driver sin butik. Og så kan man jo ikke klandre ham for, at han også kan tjene penge på det. Det er bare helt okay.”

Næste projekt i pipelinen er et nyt rådhus omgivet af butikstov og boliger. I Steens optik viser Oles engagement i disse planer, hvordan han kigger ud over sin egen næsetip. Ifølge kommunaldirektøren er det langtfra sikkert, at det nye butikstov skal rumme en COOP-forretning, men med vanlig næse for, hvad der holder gang i biksen, kan Ole sagtens se fidsen i et attraktivt byliv for sin egen forretning.

LEDER AF POTENTIALER



Portræt af Elise Dittmann,

leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune



Den tyrkiske kvinde er krigstraumatiseret og har både fysiske og psykiske men. Hun taler ikke dansk og har aldrig haft en fast tilknytning til arbejdsmarkedet. Men hun har masser at bidrage med i en daginstitution, hvis du spørger Elise Dittmann, som har et særligt blik for potentialer. Hun leder Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune.

”Hvordan lærer man børn om tolerance, fællesskab og socialt ansvar? Det gør man ved at praktisere det selv. Derfor giver det rigtig god mening for vores opgave, at vi har mennesker med forskellige baggrunde til at være en del af børnenes hverdag,” siger Elise Dittmann.

Elise kom i kontakt med kvinden gennem

jobcentret i Næstved. Opgavebeskrivelsen blev hjulpet på vej af fotos, og aftalen blev, at kvinden skulle komme én time hver dag.

Elise Dittmann blev selv afdelingsleder på et botilbud for udviklingshæmmede, fordi nogen så potentialet hende, da hun næsten var nyuddannet. Igennem sine knap 30 år som leder har viljen og evnen til at spotte muligheder i andre mennesker spillet en central rolle i hendes tilgang til lederopgaven.

Modet smitter

Elise Dittmann gør en dyd ud af at tænke alternativt i forhold til sine medarbejdere. Hun har et løbende samarbejde med jobcentret i Næstved om at finde beskæftigelsesmulig-

heder i Grønnebakken for borgere, der har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

Det kan være den nyuddannede ergoterapeut, der gerne vil have noget erfaring, og som kan lære børnene om sund bevægelse. Eller den arbejdsløse murer, der i samarbejde med en ung mand, som har boet det meste af sit liv på et asylcenter, løser nogle af de praktiske opgaver i institutionen.

”Elise tør prøve nye ting af, og hendes drivkraft og engagement gør, at man har lyst til at være med,” fortæller Anette Rock Larsen, virksomhedskonsulent fra Næstved Jobcenter.

Når Elise Dittmann får en god idé, kører hun på med den. Med respekt for medarbejdernes ønsker, men også med en klar retning.

”Jeg har sat et familieprojekt i gang, fordi jeg syntes, nogle af vores forældre havde behov for at få styrket deres forældrekompetencer. Jeg har udvalgt to af mine medarbejdere, som er kommet på uddannelse, og jeg har trukket dem ud af vagtplanen tre timer hver uge, hvor de skal lave familieaktiviteter. Jeg gør meget ud af at gå forrest og skabe rammerne for, at medarbejderne kan udføre det,” fortæller Elise Dittmann.

Leder i lokalsamfundet

Elise Dittmann har i samarbejde med sundhedsplejersker og psykologer i Næstved Kommune etableret en praktikordning, hvor unge mødre bliver tilknyttet en pædagog under graviditeten, og efterfølgende er garanteret en daginstitutionsplads til barnet i Grønnebakken.

Hun tænker daginstitutionens pædagogiske personale som en ressource til at understøtte unge, socialt udsatte mødre i området.

”Som offentlig leder har jeg en platform, der giver mig mulighed for at gøre nogle ting, der bidrager positivt til lokalsamfundet. Derfor mener jeg også, at jeg er forpligtet til at se ud over driften af min egen institution og tage ansvar for de fælles udfordringer,” siger Elise.

På papiret er Elise leder af en daginstitution, men hun ser også sig selv som leder i et lokalsamfund.

De uproduktive aktiviteter

Grønnebakken er kendt for at kunne rumme mange forskellige mennesker. Det skyldes ifølge Anette Rock Larsen, at Elise Dittmann igennem mange år har indstillet sin organisation til at være åben.

”Når jeg f.eks. ansætter nye medarbejdere,

bruger jeg en del krudt på at sætte dem ind i, hvilket ansvar og hvilke muligheder vi har som kommunal institution, og hvad det er for en tænkning, vi har,” fortæller Elise Dittmann. Hun forsøger at udstyre sine medarbejdere med en tænkning, hun selv finder rigtig.

I dagligdagen handler det om at skabe sammenhæng mellem de nye projekter og den pædagogiske kerneopgave gennem konstant dialog.

”Jeg bruger en stor del af min dag på, hvad nogen måske ville kalde ’uproduktive aktiviteter’. Jeg sludrer med mine medarbejdere og fortæller historier om det, vi gør, og hvorfor vi gør det,” siger Elise Dittmann.

Elises kontor ligger lige ved siden af personalerummet, hvor medarbejderne holder pauser. Hvis Elise overhører en samtale, hvor der f.eks. bliver talt om et af børnene eller en kollega, blander hun sig ofte.

”Jeg forsøger at relatere konkrete problemstillinger eller situationer til vores overordnede værdier og faglige grundlag. Ved at blande mig i de her dagligdagssnakke, kan jeg påvirke mine medarbejdere og stemningen i organisationen.”

BLÅ BOG



HVEM: Elise Dittmann er leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune og uddannet socialpædagog.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Cirka fem pct. af de nybakte mødre i Næstved Kommune er yngre end 21 år, og en del af dem står meget alene i moderskabet. Undersøgelser foretaget af Mødrehjælpen viser, at børn af unge mødre med svagt netværk har større sandsynlighed, sammenlignet med andre børn, for at blive anbragt uden for hjemmet, blive kriminelle og komme i behandling for ADHD. Vuggestuepraktikken i Grønnebakken er en del af Næstved Kommunes forebyggende indsats målrettet unge mødre.

I ØVRIGT: Elise bruger sine observationer fra talrige rejser til ukonventionelle rejsemål som Sierra Leone i sit arbejde med rummelighed i Grønnebakken.

BLÅ BOG



HVEM: Ida Tang er plejehjemsleder af Rise Parken. Hun er uddannet sygeplejerske og coach og har en diplomuddannelse i ledelse og kompetenceudvikling.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Ensomhed er udbredt i Danmark, hvor 27 pct. føler sig ofte eller hele tiden ensomme. Blandt ældre gælder det, at ensomhed er mere udbredt hos plejehjemsboere end hos dem, der fortsat bor i eget hjem, ifølge Ældre Sagen. Mere end hver tredje ældre på plejehjem får besøg af deres pårørende to gange årligt eller sjældnere.

Rise Parken er et nyt hjem for ældre i Aabenraa Kommune, som åbnede i januar 2013. Ambitionen er, at beboerne skal føle sig hjemme og opleve et godt hverdagsliv, som giver livskvalitet. Derfor vil Rise Parken være et hjem der...:

- * byder familier, venner og naboer velkommen
- * er åbent ud mod nærmiljøet
- * har tilbud om fællesskab for beboere, familie og frivillige.

I ØVRIGT: Ida har en svaghed for bluesmusik og argentinsk tango.

EN NABO MAN LÅNER SUKKER AF



Portræt af Ida Tang,

leder af Rise Parken i Aabenraa Kommune



Sognepræsten Michael Juul og årets konfirmander bager godter op til jul sammen med beboerne. Lokalafdelingerne af Rotary og Lions Club holder møder med medarbejdere og beboere for at planlægge aktiviteter. Daglejemødre kommer forbi hver 14. dag med børnene. Og frivillige er besøgsvenner og deltagere, når medarbejderne tager nogle af beboerne med i sommerhus.

Hun mener det alvorligt, Ida Tang, leder af Rise Parken, når hun siger, at hun åbner dørene op og vil være sådan en nabo, man låner sukker af.

”Vi har eksempelvis en frivillig, Edith, som er fortsat med at komme her som frivillig, efter hendes mor, som boede her, døde. Jeg arbejder benhårdt på, at Rise Parken ikke lukker sig om sig selv. Vi vil også være noget for dem, der bor i Rise by, eksempelvis dem, der sidder og er ensomme rundt omkring derhjemme.”

Resultatet af denne ambition er til at tage og føle på. Det ses for eksempel, når adskillige forældre til konfirmander fortæller Michael Juul, at deres unge gerne vil i praktik hos Ida efter bageseancen i Rise Parken.

Opgaven med drømmene

Ida Tangs arbejde med at bygge netværk op bliver hjulpet godt på vej af Lone Mortensen, som er en af beboerne i Rise Parken. Lones drøm er et kor, og hun rekrutterer medlemmer på livet løs – bl.a. via et interview i Jyske Vestkysten i januar 2014. Mindst 30 har indtil videre meldt sig til koret, som synger alt godt fra Giro 413, senest ”Katinka” og ”Det er i dag et vejr ...”

Koret er en af Lones drømme, og Ida Tang er sådan en, der spotter drømme. Det er en

del af den kerneopgave, hun insisterende fortæller om: Beboerne og deres drømme.

Derfor ser Ida Tang Lones engagement som en gave for Rise Parken, og Ida støtter, hvor hun kan, når hun sørger for, at Lone og præsten Michael Juul, der også er skuespiller med alt fra børneteater til Strindberg i bagagen, bliver sat sammen.

Idas stil er ikke at overtage, men at understøtte, forklarer Michael Juul. Som når hun tager blok og papir frem til korets opstartsmøde, og spørger, om nogen har noget imod, at hun tager referat, i stedet for bare at gøre det.

Et svært match

Men det er Idas erfaring, at det kan være svært at navigere efter beboernes forskellige drømme, når man er trænet i at yde service ud fra ensartede standarder. Nogle gange tager det store omsorgsøgen over i relationen mellem medarbejder og borger – en relation, som egentlig burde være præget af ligestilling.

”Min taktik er at starte ud med fyrtårne og ildsjæle og lade det brede sig som ringe i vandet. Og så går jeg i vedvarende dialog for at skabe forståelse og mening med de medarbejdere, som stadig synes, det er svært.”

For der er ingen vej udenom, mener Ida, som med egne ord gerne ”blander” sig og stiller spørgsmål til medarbejdernes daglige arbejde. Alt sammen for at sætte en retning.

Samme insisteren gælder over for de familier, hvis familiemedlemmer flytter ind på Rise Parken. Ida håber ikke bare, at familiernes yngste vil bruge legepladsen, og at familierne har lyst til at hjælpe til med praktiske sager. Nej, Ida forventer noget af de familier, hvis ældre flytter ind.

”Jeg ser gerne, at familierne tager med til fodterapeuten og frisøren. Og jeg forventer, at familierne tager med til tandlægen og optiker – ligesom i hjemmeplejen. Vi gør ikke hovedrent, og vi pudser ikke vinduer. Den slags forventningsafstemning laver vi, når beboerne flytter ind.”

Kerneopgaven i tale og mursten

Familier frem for pårørende. Park frem for plejehjem. Hjemmelighed frem for ensartethed. Ordene har en betydning for Ida Tangs arbejde med at organisere Rise Parken med udgangspunkt i borgerne.

Det gælder også den fysiske indretning af Rise Parken fra haverne omkring boen-

hederne til de fælles lokaler i centrum.

”Der er adgang til alle boenheder fra gaden, man skal ikke først igennem en reception el.lign. Vores beboere flytter ind i et hjem, ikke ind på mine medarbejderes arbejdsplads.”

Omtanke for detaljerne er særlig vigtigt, mener sognepræsten Michael Juul, når han skal sætte ord på Idas vigtigste egenskab som leder.

”Ida er god til at huske ansigter, og hun sørger altid for at hilse på os, der kommer forbi. Og hvis hun føler, at hilsenen blev for kort, sender hun lige en mail om aftenen. Ligesom hun sørger for at sætte sig ned, når hun taler med en person i kørestol.”

VIRKSOMHEDERNES MAND: DEN KOMMUNALE HEADHUNTER



Portræt af Frode Fårup,

direktør for Beskæftigelse i Horsens Kommune



*meningsskaberens
effektjægeren*

Den klassiske sang om at løfte i flok er langt fra en forældet melodi i Frode Fårups repertoire. Den 58-årige beskæftigelsesdirektør er efterhånden en gammel ræv i branchen, og for ham er der intet odiøst i, at virksomheder tager deres del af ansvaret for et lokalsamfunds velbefindende. I sidste ende kommer det jo også dem selv til gode.

Det kan man se, når det lokale Danish Crown-slagteri dropper vikarbureauet i Poznan, Polen, fordi Frode Fårups team, Jobberedskabet, skaffer dem de nødvendige ledige hænder i sommerferien. Eller når metalvirksomhederne i området finder

løsninger på mangel på specialiseret arbejdskraft sammen med kommunens uddannelsesinstitutioner, der omskoler ledige ufaglærte og giver dem nye kompetencer.

”Man kan sige, at det er en velfærdsøvelse, hvor vi forsøger at gøre Horsens som kommune og borgerne mere konkurrencedygtige end hidtil. Hvis vi skal forbedre velfærden, er vi nødt til at have flere i arbejde og væk fra forsørgelse. Det kan vi ikke gøre alene inde på kommunen, og derfor handler det om at få delagtiggjort virksomhederne i at finde løsningen,” siger han.

Fabrikschef på Danish Crown, Per Laurssen, er ikke sen til at erklære sig enig:

”Jeg plejer at sige, at det her samarbejde er win-win-win. Der er noget at hente for både kommunen, os i erhvervslivet og for de ledige, der gerne vil have et arbejde.”

Og i Horsens Kommune er beskæftigelsesindsatsen en fælles indsats. Med den såkaldte Horsens Alliance forpligter kommunen sig til at sænke dækningsafgiften med 1,5 promille årligt, hvis erhvervslivet til gengæld løfter 150 dagpenge- og kontanthjælpsmodtagere over i arbejde om året.

For Frode Fårup betyder det, at han i dag bruger 10-15 pct. af sin tid på at op-søge og etablere samarbejder og skabe netværk med de lokale virksomheder, der kan være med til at løfte den opgave.

Historien om det muliges kunst

Det vigtigste redskab Frode Fårup har med, når han færdes på de lokale direktionsgange, er fortælleevnen. Hvis man kan fortælle en historie om det gode samarbejde, så det giver mening for alle, kan næsten alt lade sig gøre, er hans erfaring.

”Det gælder om at fortælle en historie, som folk kan se sig selv være en del af. Det handler om at aflive myter og tegne et billede af en virkelighed, hvor tingene slet ikke er så negative, som de troede, og få dem til at se mulighederne i at være med til at løse beskæftigelsesudfordringerne lokalt.”

Det er det, han gør, når han sammen med fabrikschefen på Danish Crown når frem til, at de ikke har brug for østeuropæisk arbejdskraft, fordi de ledige i Horsens er mere end kompetente og klar til at tage jobbet i stedet. Samtidig er Frode Fårup en ivrig lytter, der tager erhvervslivets bud på problemer og løsninger alvorligt:

”Frode sidder i kulissen og trækker i trådene. Han sørger for, at jeg snakker med de rigtige mennesker på jobcentret, så det bliver let for mig at gå til. På den måde brød han med mine fordomme om, at beskæftigelsessystemet er tungt og trægt,” fortæller Per Laursen.

Værdier og retning på afstand

Frode Fårups medarbejdere vil formentlig nikke genkendende til, at han befinder sig en del i kulissen. Det store fokus på ledelse udad kræver nemlig, at han delegerer det daglige ansvar mere indad.

”Jeg ser nok ikke altid mine medarbejdere nok. Men så ser de skyggen af mig i form af min jobcenterchef og afdelingslederne i stedet. Jeg prioriterer ledelse gennem ledere

BLÅ BOG



HVEM: Frode Fårup er direktør for Beskæftigelse i Horsens Kommune og uddannet cand.scient.pol.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Den generelle ledighed i Horsens Kommune lå i januar 2014 på 5,6 pct. Landsgennemsnittet er 5,4 pct. af arbejdsstyrken. Til gengæld er en større del af de ledige i Horsens ufaglærte, som konsekvens af byens tidligere status som industriby og udflytning af arbejdspladser. Det anslås, at Horsens har mistet 2.000 industriarbejdspladser som følge af den økonomiske krise.

Jobberedskabet er en del af et større samarbejde, Horsens Alliancen. Her arbejder uddannelsesinstitutionerne side om side med jobcentret for at sikre, at de ledige har de nødvendige kompetencer.

I ØVRIGT: Frode Fårup kalder sit familieliv for samspilsramt, da han har tre døtre, flere børnebørn og sin mor placeret forskellige steder på danmarkskortet. Det kan aflæses direkte på telefonregningen.

for at have tid til at være mere på direktørgangene og tage del i de udadvendte netværksaktiviteter,” siger han.

Frode Fårup foretrækker at sætte retning og motivere frem for at udstikke ordrer. Og for at sikre retningen, har hele organisationen netop undergået en større forandring, hvor Frode Fårup har fokuseret på at sætte fælles effektmål for medarbejderne.

Øverst på dagsordenen står færre borgere på overførselsindkomster, flere unge i uddannelse og en særlig indsats for langtidsledige borgere. Det stiller krav til Frode Fårups medarbejdere:

”Med de her mål sætter jeg retningen for, at mine medarbejdere også skal vende sig mere udad. Målene kan jo kun indfries, hvis medarbejderne arbejder på at skabe gode kontakter til det omkringliggende samfund.”

En ting er retningen, en anden er værdierne. ”Dem bilder jeg mig ind, at min personlighed kan bære at signalere,” siger han med et smil.

PÅ HOLD MED DE STORE



*Portræt af Anders Folmer Buhelt,
sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors*



meningskaberens
udforskeren

Bagsværd Sø i august. Spidserne i dansk erhvervsliv er samlet i uformelt lag til en rask omgang firma-stafet. Anders Folmer Buhelt løber i dagens anledning sammen med chefer fra Novozymes, KPMG, Mærsk og Børsen på et særligt Ungdommens Røde Kors-hold, der skal skabe opmærksomhed om arbejdet for udsatte børn og unge.

Sekretariatschefen har evnen til at få de store spillere med på sit hold, fordi han forener den gode sag med en dybt professionel frivilligorganisation.

”Vores resultater viser, at Ungdommens Røde Kors har solid ekspertise inden for arbejdet med udsatte børn og unge, fordi vores frivillige kan skabe en anden relation, end en lønnet medarbejder kan.”

Det er den historie, Anders Folmer Buhelt fortæller, når han træder ud af hovedkvarteret på H.C. Ørstedsvvej og etablerer og udvikler samarbejder med alt fra Frederiksberg Kommune til Kammeradvokaten. Og det er den historie, han bærer indad i organisationen, når han går i dialog med de omkring 40 medarbejdere i sekretariatet og de mere end 4.500 frivillige, som er med i Ungdommens Røde Kors landet over.

Forskellen i centrum

”Det er nyt for os, at vi bliver inviteret indenfor hos kommunerne, og at de ser os som en relevant og kompetent partner til at løse problemer med udsatte børn og unge. Og det er også nyt, at vi ser os selv som no-

gen, der går ind ad døren hos kommunen,” siger Anders Folmer Buhelt.

I takt med et stigende antal partnerskaber med bl.a. kommuner har Ungdommens Røde Kors fået større fokus på at dokumentere effekten af organisationens indsats. Den udvikling er gået hånd i hånd med, at de frivillige gerne vil vide, om deres arbejde gør en forskel. Før i tiden var det ofte nok, at de frivillige havde en god oplevelse med at være frivillige – nu er effekten for de udsatte børn og unge i centrum.

Thea Hass, national chef i Ungdommens Røde Kors, mener, at Anders Folmer Buhelt kan få organisationen til at rykke sig, fordi han er ærlig om udfordringerne.

”Han maler ikke et rosenrødt billede af, hvad det f.eks. indebærer, at vi skal dokumentere effekten af vores indsatser. Og han er villig til at tage diskussionen, når vi f.eks. holder morgenmøder eller personale dage.”

Udvikling frem for udlicitering

Anders Folmer Buhelt er varm fortaler for, at samarbejde ikke handler om, at Ungdommens Røde Kors løser en opgave for nogen. Samarbejdet skal være et åbent udviklingsrum, hvor man udveksler viden og ideer.

I den slags samarbejder er troværdighed og gensidig tillid en forudsætning, mener Dorthe Lysgaard, der er projektchef i Tryk-Fonden, og som gennem en årrække har samarbejdet med Ungdommens Røde Kors.

”Anders vækker tillid, fordi han er ærlig omkring den svære balance, det er for

”Anders vækker tillid, fordi han er ærlig omkring den svære balance, det er for Ungdommens Røde Kors på den ene side at være en professionel organisation, der tager et stort ansvar for nogle meget udsatte grupper, og samtidig være baseret på frivillige, som man hverken kan eller skal styre på samme måde som ansatte.”

Dorthe Lysgaard,
projektchef i TrykFonden

Ungdommens Røde Kors på den ene side at være en professionel organisation, der tager et stort ansvar for nogle meget udsatte grupper, og samtidig være baseret på frivillige, som man hverken kan eller skal styre på samme måde som ansatte.”

Men åbne udviklingsrum kan være en udfordring, hvis samarbejdspartnerne efterspørger helt bestemte indsætter, der skal passe til deres strategier. Anders Folmer Buhelts erfaring er dog, at parterne godt kan mødes et sted, hvor begge kan se sig selv i samarbejdet.

Fælles fodslag

Etablering, udvikling og vedligeholdelse af samarbejder er en af Anders' hovedopgaver, og han bruger omkring halvdelen af sin tid på det. Det betyder mange møder ude af huset og mange timer brugt på relationspleje med eksempelvis den kommunale børne- og ungechef og områdechefen i den store fond.

Den anden hovedopgave er at lede sekretariatet, som understøtter de frivillige i deres daglige arbejde. Det kan være en udfordring at skabe sammenhæng mellem pleje af eksterne relationer og intern ledelse.

”Jeg skal skabe en forståelse hele vejen ned igennem organisationen for, hvorfor et samarbejde med en kommune f.eks. er en god idé, også selv om der nogle steder er skepsis over for samarbejdsdagsordenen,” siger Anders.

For når man inviterer det offentlige med, betyder det så ikke bare kontrol og begræns-

ninger på de frivilliges arbejde? Spørgsmålet er forståeligt, og de principielle debatter skal tages, mener sekretariatschefen. Men det ændrer ikke på, at samarbejde er den eneste rigtige vej at gå. Det er han en stædig fortaler for, også når debatterne til tider går højt i organisationen.

BLÅ BOG



HVEM: Anders Folmer Buhelt er sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors og uddannet jurist.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVE: I 2011 var der 27.602 udsatte børn i Danmark. Udsatte børn er børn anbragt uden for hjemmet, eller børn som modtager forebyggende foranstaltninger. Ungdommens Røde Kors arbejder for, at alle børn møder anerkendelse og har mulighed for at deltage i positive fællesskaber. Ungdommens Røde Kors' aktiviteter er baseret på den indsats, som frivillige kan gøre for udsatte børn og unge. Anders Folmer Buhelt er leder for sekretariatet, der har til opgave at understøtte de frivilliges aktiviteter.

I ØVRIGT: Anders har sunget i showkoret ”Det fede kor”.

Fondenes fokusområder og kapital tillader dem at engagere sig dybt i udviklingen på velfærdsområdet, og dermed kan fondene være vigtige samarbejdspartnere i det udviklingsarbejde, der ligger foran velfærdslederne. Fondene beskriver sjældent sig selv som velfærdsledere, men deres engagement i udviklingen af velfærden bidrager til diskussionen om, hvordan velfærdsledelse skal se ud fremover, og hvem velfærdslederne er.

I perspektivet her kan du læse om, hvordan Realdania og Det Obelske Familiefond de senere år har arbejdet med at udvikle deres rolle som fond, og nedenfor rejser vi spørgsmål til videre diskussion.

PERSPEKTIV

PARTNER OG MEDLEDER I VELFÆRDEN

”Hvis vi ikke er 110 procent sikre på, hvad vi får ud af et udviklingsprojekt, er der sjældent penge at hente internt. Vi har jo stærkt begrænsede midler, og derfor bliver risikofyldte udviklingsprojekter ofte nedprioriteret.”

Så kontant er meldingen fra Lena Venborg, prorektor på UC Sjælland, om den virkelighed, de forsøger at være innovative, eksperimenterende og udforskende i. Drift kommer i første række, mens udvikling kommer i anden.

Den slags risici kan en fond lettere håndtere, lader Søren Bojer Nielsen, direktør i Det Obelske Familiefond, forstå.

”Sat på spidsen kan vi godt tage chancer uden at være sikre på effekten,” siger han.

Lena Venborg ser fondene som en interessant partner på velfærdsområdet. Hendes erfaring er, at idéfasen sjældent er finansieret, og derfor ofte bliver forkastet. På den måde ender man i gammel vanetænkning, når nye projekter skal sættes i gang.

”Udvikling handler især om at stille de rigtige spørgsmål. De spørgsmål skal komme fra både borgere, virksomheder, kommuner og mange andre. Derfor har vi brug for tid til at samle og diskutere med vores partnere i den indledende fase,” siger hun og uddyber: ”Det handler om at bruge energien på problemstillingen, og det kan samarbejdet med fonde give mulighed for.”

Når fondene indgår som partnere om

velfærdsprojekter, bliver de en del af de aktører, som tegner udviklingen på velfærdsområdet.

Nok er velfærdsleder ikke det første, Søren Bojer Nielsen tænker om sig selv og Det Obelske Familiefond. Men i og med at Det Obelske prioriterer, hvilke projekter de vil være med til at realisere, og hvilke de ikke støtter, anerkender Søren Bojer Nielsen, at han og Det Obelske er med til at sætte retning på udviklingen i velfærdssamfundet – også selv om han understreger, at fondene er blandt de mindre spillere på velfærdsområdet.

Fra hattedame til relationsmager

Fondene tegner ikke udviklingen alene, fortæller Jesper Nygård, administrerende direktør for Realdania, som med cirka 20 milliarder kr. i ryggen til at skabe øget livskvalitet gennem det byggede miljø i Danmark er en af de store spillere på den bane.

”Vores erkendelse er, at hvis vi skal løse nogle af de store samfundsudfordringer, så hjælper det ikke at give en pose penge til enkeltaktører. Heller ikke selv om det er en meget stor pose penge. Nøglen er at få de rigtige mennesker til at mødes,” fortæller han.

Blandt andet derfor grundlagde Realdania i 2008 Center for Facilities Management – Realdania Forskning, som samler forskere og praktikere på tværs af byggeriet i Danmark, Norden og Europa for at udvikle og

◆

Om fonde

Fonde er selvejende institutioner, der kan have både erhvervsdrivende og almennyttige formål. I Danmark er 1.350 erhvervsdrivende fonde ifølge Erhvervsstyrelsen, og der er cirka 14.000 almennyttige fonde, stiftelser og selvejende institutioner.

◆

optimere bygningsvedligeholdelse, bl.a. gennem bæredygtighed. Centrets ph.d.-projekter gennemføres eksempelvis aldrig solo, men altid i samarbejde med virksomheder, kommuner, hospitaler og boligselskaber.

Realdania støtter også et klimatilpasningsprojekt i Middelfart, hvor kommune og spildevandscenter i samarbejde med borgerne, DTU og Haveselskabet udvikler nye måder at håndtere regnvand i byrummet på.

Men det kræver de rigtige kompetencer og koster tid og penge at samle partnere og etablere dialog – det er Søren Bojer Niensens erfaring fra Det Obelske Familiefond. I 2013 samlede fonden derfor 40 danske rådgivningsinstitutioner, heriblandt Børns Vilkår, Mødrehjælpen, AIDS-Fondet og Livslinien, til en åben workshop om, hvordan de sociale organisationer kan arbejde mere sammen til gavn for borgerne. Dette samarbejde var næppe blevet løftet uden fondsmidler, er Søren Bojer Niensens vurdering.

”Samarbejde, ideudvikling og den slags har ofte store koordineringsomkostninger, der sjældent er lette at få nogen til at løfte. Men som tilfældet var med den sociale workshop, påtager vi os gerne den opgave – også selv om vi ikke ved fra starten, hvor et eventuelt samarbejde ender,” fortæller Søren Bojer Nielsen.

Jesper Nygård mener, at en vigtig fælles udfordring for alle, der arbejder med vel-

færd, er, at vi må væk fra en ide om, at det altid er de andre, der skal gøre eller ændre noget:

”Vi har udviklet et velfærdssamfund, hvor vi hele tiden siger, at ”nogen” må gøre noget, når noget ikke fungerer. Det betyder næsten altid den offentlige sektor eller kommunen. Men det må da være alles ansvar at tage initiativ. Også vores ansvar som filantropisk forening. Sammen kan vi give et næk i den rigtige retning,” siger Jesper Nygård.

DISKUSSIONS- SPØRGSMÅL

◆

- * Hvordan kan man udvikle nye samarbejdsformer mellem fonde og velfærdsledere?
- * Hvilke potentialer er der i at udvikle fondenes rolle, så de spiller bedre sammen med de nye velfærdstendenser?
- * Hvilke af de beskrevne principper og roller i denne publikation kunne også gælde for fondene?

#3

Hvordan kan vi arbejde med nye lederroller?

”Vi er gode til at sende vores ledere på uddannelse. Her bliver de typisk rigtig gode til at tale om ledelse. Men om de bliver gode ledere derhjemme i hverdagen - det ved vi ikke ret meget om.”

Steffen Svendsen, udviklingsdirektør og prorektor på University College Lillebælt

Hvordan kan vi arbejde med nye lederroller?

I dette kapitel ser vi på, hvilke anledninger der er til at arbejde med ny ledelse i praksis. I forskellige cases går vi tæt på nogle af de steder, hvor vi allerede nu ser arbejdet med ny velfærdsledelse udfolde sig i en kompleks virkelighed. Og vi præsenterer i en inspirationsguide øvelser og arbejdsspørgsmål, som du kan bruge i arbejdet med lederrollen hjemme i din egen organisation.

På de følgende sider finder du:

- * Artikel: Fra papir til praksis - et langt, sejt træk
- * Stillingsopslag: 2007 vs. 2013
- * Case: Et strategisk kollektiv
- * Case: Røde knopper og svære breve fra kommunen
- * Case: Tværfaglige tilskyndelser
- * Case: Siloernes fald
- * Case: Liv i landsbyen
- * Case: Finanser for de lokale
- * Inspirationsguide: Redskaber til at gå i gang
- * Perspektiv: Haves: Faglig ekspertice, søges: Politisk projekt

FRA PAPIR TIL PRAKSIS - ET LANGT, SEJT TRÆK

”Horsens Kommune er rykket fra at være Danmarks kirkegård til at ligge i toppen målt på vækst i antallet af indbyggere. Den primære årsag er, at lokale aktører – virksomheder, organisationer og kommunen – samarbejder om alt fra uddannelse og beskæftigelse over erhvervspolitik til kultur.”

Tesen er Lise Uhre Pless’. Hun står som udviklingschef i spidsen for Horsens Kommunes strategiske arbejde med ny velfærdsledelse og kalder denne indsats et langt, sejt træk.

Alligevel er hun overbevist om det gode eksempel magt i arbejdet med at udbrede den ledelsespraksis, der handler om at mobilisere lokale kræfter om fælles muligheder og udfordringer. Ud over det store potentiale for vækst tæller mulighederne eksempelvis flere private arbejdspladser og større mobilitet i forhold til uddannelse, mens udfordringerne handler om andelen af borgere på overførselsindkomst og ulighed i sundhed. Her slår den hidtidige ledelsespraksis ikke til, vurderer Lise Uhre Pless.

”I bund og grund handler ny velfærdsledelse om at arbejde ud fra et nyt mindset i erkendelse af, at de store opgaver ikke kan løses af en enkelt aktør. Opgaven kan kun løses i krydsfeltet mellem den offentlige sektor, markedet og civilsamfundet. Og det har konsekvenser for den ledelse, der bedrives indad i egen organisation, men så sandelig også udad i forhold til borgere og samarbejdspartnere. Derfor er det også hamrende svært at sætte ord på ny ledelse i praksis, for hvordan implementerer man et nyt mindset?”

Velfærdsledelse indad og udad

Ny velfærdsledelse kræver en skærpet bevidsthed om, at lederen dels står i centrum af

sin egen organisation og dels befinder sig i et krydsfelt, der handler om både at skulle mobilisere ressourcer uden for sin organisation og at få organisationen med på nye opgaver.

Udadtil er samarbejde, partnerskaber, facilitering og netværk blandt kodeordene for opgaven. Indadtil har velfærdslederen en væsentlig opgave i at tune sin organisation til arbejdet med at lukke op, invitere ind og løse opgaver på nye måder, i andre samarbejds-konstellationer. Lederrollen i dette krydsfelt er illustreret på side 41, der indeholder en øvelse, der kan bruges til at sætte fokus på, hvad arbejdet indebærer.

Konsekvensen af at arbejde på kanten mellem indad og udad er, at Horsens Kommune ikke længere definerer hverken opgave eller løsning alene – begge dele er i stedet fælles anliggender sammen med de lokale borgere, virksomheder og organisationer. Og det er en stor omvæltning for organisationen indadtil, vurderer Lise Uhre Pless, som derfor vægter den interne omstilling tungt:

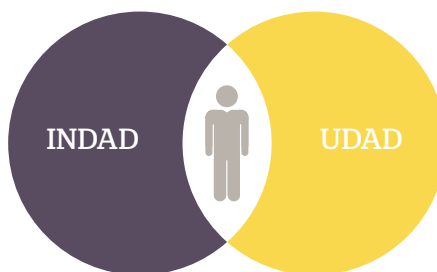
”Jeg er mere og mere overbevist om, hvor vigtig indad-dimensionen er i arbejdet med at mobilisere lokale kræfter udad om fælles udfordringer. Derfor har vi f.eks. også, som en del af indsatsen i Horsens Kommune, ansat en medarbejder til at varetage og understøtte den interne kommunikation.”

Bodil Otto, formand for OAO, er enig i, at det skarpe blik for, hvad der skal til for at lykkes med de nye opgaver, skal integreres i hele organisationen:

”Jeg tror, det er afgørende, at man ikke bare stikker lederne de nye opgaver. Den nye forståelse om velfærdssamfundet skal være diskuteret, erkendt og tiltrådt hele vejen fra kommunalbestyrelse og direktion til den enkelte leder,” vurderer hun.

Ledelse på kanten mellem indad og udad

Øvelse: Lederen på kanten mellem indad og udad



Brug modellen som udgangspunkt for egne refleksioner eller som et diskussionsredskab sammen med eksempelvis lederkollegaer i egen organisation eller ledere fra organisationer, I samarbejder med.

Formålet med øvelsen er at skærpe opmærksomheden på, hvordan arenaerne indad og udad spiller sammen, med henblik på at blive bedre til at navigere i feltet imellem.

Indad er hjemme i din egen organisation, og udad er det, der ligger uden for din egen organisation, dvs. borgere, andre organisationer, lokalsamfundet etc.

Tegn gerne modellen i stort format og noter heri undervejs.

Del 1: Drivkræfter og succeskriterier

*Hvilke drivkræfter påvirker din ledelse i dag?
Hvilke burde fylde mere fremover?*

Med "drivkræfter" mener vi f.eks. politiske målsætninger, lovgivning, syn på borgeren eller økonomiske prioriteringer.

*Hvilke succeskriterier arbejder I efter i dag?
Hvilke burde fylde mere fremover?*

Med "succeskriterier" mener vi f.eks. effekt for borgeren, økonomiske mål, medarbejdertilfredshed, borgertilfredshed eller overholdelse af love og regler.

Del 2: Aktører, roller og relationer

Hvilke aktører er de vigtigste indenfor i din

egen organisation i forhold til at løse jeres opgave? Hvem er de vigtigste udenfor?

De vigtigste aktører indenfor kunne f.eks. være medarbejdere eller lederkollegaer. Udenfor kunne det f.eks. være pårørende, lokale virksomheder eller foreninger.

Hvilke relationer har du til de vigtigste aktører på nuværende tidspunkt? I hvilken retning kunne relationerne med fordel udvikle sig fremover?

Potentielle ord til at beskrive relationerne kunne f.eks. være ligeværdig, hierarkisk, kontrol, myndighed, åben eller formel/uformel.

Hvilke roller vil det kræve, at du indtager – udad og indad – fremover, hvis du skal lykkes med dine vigtigste opgaver?

Det kunne f.eks. være de nye lederroller fra kapitel 2, eller det kunne være nogle helt andre, som du synes passer bedre.

Del 3: Anledninger

Hvilke anledninger er der til at skubbe på udviklingen?

Det kunne f.eks. være ledelsesseminarer, udviklingssamtaler, resultatkontrakter, afdelingsmøder eller hverdagspraksis.

Del 4: Sammenhæng

Hvordan kan du/I arbejde med at skabe sammenhæng mellem indad og udad?

kræver en mental omstilling, fordi velfærdslederen ikke kan løse sin opgave med udgangspunkt i organisationens egen interne logik, mener Yvonne Barnholdt, direktør for Velfærd i Roskilde Kommune.

”Der er ikke nogen tvivl om, at det kræver et 360-graders eftersyn, hvis der for alvor skal rykkes ved vores ledelsespraksis. Vi er nødt til at arbejde med alle de redskaber og anledninger, der tilsammen udgør ledelsesgeringen – fra de lavpraktiske detaljer som spørgsmålene i lederudviklingssamtalen til mere udefinerbare størrelser som udvikling i hverdagen.”

Formaliserede anledninger

Anledningerne til at arbejde med en ny ledelsespraksis er talrige for de velfærdsledere, som allerede sidder på chefposterne. I årshjulet tæller de formelle anledninger eksempelvis lederudviklingssamtaler, lederseminarer og lederuddannelser, som i Sorø Kommune, hvor de efteruddanner i fællesskabsledelse. Se side 53.

Steffen Svendsen er udviklingsdirektør og prorektor på University College Lillebælt, og han har sammen med Aalborg Universitet og fem kommuner i trekantsområdet taget initiativ til et ph.d.-projekt, som skal se nærmere på effekten af dyrt betalte efteruddannelsesforløb.

”Det er vigtigt, at lederudvikling ikke foregår i osteklokker langt væk fra den hverdag, som udviklingen af nye kompetencer egentlig skulle ændre på,” mener Steffen Svendsen, som driver Ledelsesakademiet sammen med Erhvervsakademi Lillebælt og Tietgenskolen i Odense. Her uddanner de årligt knap 2.000 offentlige og private ledere på både AMU, akademi- og diplomniveau.

Ved de formaliserede anledninger er der bl.a. lejlighed til diskutere, hvilke opgaver man som leder står i spidsen for at løse, hvordan ens organisation er gearet til arbejdet, og hvem man kan samarbejde med om at løse opgaven. Disse diskussioner kan danne fundament for partnerskaber som projektet Ulstrup i bevægelse, et samarbejde mellem DGI Østjylland og Favrskov Kommune, og Familiens Hus, et samarbejde mellem Esbjerg Kommune og Mødrehjælpen. Se hhv. side 54 og 50.

Rekruttering af nye ledere er et andet eksempel på en formaliseret anledning til at udvikle ledelsespraksis i en organisation.

Den proces begynder allerede med jobopslaget, som skal tiltrække de rette kandidater. I Hedensted Kommune har de arbejdet intenst med deres jobannoncer, så de sender de rette signaler og reelt afspejler den opgave, lederne ansættes til. Se et eksempel på et gammelt og et nyt stillingsopslag på side 46.

Men rekrutteringen af de rette ledere og medarbejdere er mere end jobopslaget. Det handler også om de forventninger, man opstiller, før opslaget overhovedet udarbejdes. Et af de krav, som fylder mere og mere, når det offentlige rekrutterer topledere, er evnen til at orientere sig udad, fortæller Christian Kofoed-Enevoldsen, direktør og teamchef for det offentlige område i Mercuri Urval. Og selv et ”blødt” krav kan man ifølge Christian Kofoed-Enevoldsen sagtens teste for i en jobsamtale, ved f.eks. at stille kandidaten over for et konkret dilemma:

”Din egen organisation kæmper med tårnhøjt sygefravær, og budgetterne for næste år er ikke på plads. Samtidig bliver du inviteret med i et uforpligtende udviklingsnetværk, som kræver en del energi fra din side. Hvordan prioriterer du i den situation?”

Christian Kofoed-Enevoldsen understreger, at der ikke findes et rigtigt svar på spørgsmålet, men at lederens refleksioner over situationen fortæller noget om vedkommendes præferencer og evne til at håndtere den komplekse lederopgave.

Hverdagen rykker

Selv om der er mange formelle anledninger til at arbejde med ledelsespraksis, er det i en travl og kompleks hverdag, at vi for alvor skal tage fat, hvis det virkelig skal batte.

Det er Hanne Dorthe Sørensens erfaring på baggrund af adskillige samarbejder med organisationer om lederudvikling og sin tid som direktør i det tidligere Statens Center for Kompetenceudvikling, nu Kompetence sekretariatet.

”Vi skal se på tværs af enkeltstående ledelsesmæssige handlinger og reflektere over, hvilke generelle træk der kendetegner vores ledelsespraksis. Dermed får vi også en forståelse af, hvad der skal til for at forandre den, og her kan arbejdet med de fem lederroller spille ind,” siger hun.

I boksen på side 43 får du Hanne Dorthe Sørensens bud på, hvordan man kan arbejde med hver af de fem roller. Se kapitel 2 om de fem lederroller.

SÅDANKANDU ARBEJDE MED ROLLERNE



UDFORSKEREN: Udfordringen er at opretholde retningen i projektaktiviteterne og ikke igangsætte for mange projekter uden relation til hinanden. Det strategiske fundament skal være stærkt for at sikre koordination og sammenhæng.

SÅDAN TACKLER DU DET | Definér et eller to centrale fokusområder for dine projektaktiviteter. Sæt dig derefter med projektoversigten for dit område og evaluer projekterne i forhold til det valgte fokus. Er der nogle, der ikke leverer de planlagte resultater? Opretholdes nogle projekter udelukkende af hensyn til projektleders følelser? Og leverer de værdi i forhold til de opsatte fokusområder? Som tommelfingerregel kan du også lade være at søsætte et nyt projekt, før et andet er nedlagt eller afsluttet.

INITIATIVDYRKEREN: Udfordringen er ikke at lade egne ideer være styrende, men i stedet at give plads til andres.

SÅDAN TACKLER DU DET | Eksperimentér med at tie stille – også længere, end det føles behageligt – under møder og forsamlinger med såvel medarbejdere som eksterne samarbejdspartnere. Stilheden giver anledning til pauser, hvor andre får plads til at byde ind. Vær opmærksom på at bruge din indflydelse som leder til at give plads til andres ideer og initiativer.

MENINGSSKABEREN: Udfordringen er at skabe vedkommende forbindelser mellem hverdagspraksis og den langsigtede retning.

SÅDAN TACKLER DU DET | Foretag et tjek af din uformelle kommunikation ved at overveje, hvilke historier du fortæller såvel medarbejdere som eksterne samarbejdspartnere. Har du to eller tre historier, som du fortæller jævnligt? Og giver de mening i forhold til, hvor I er på vej hen? Arbejd med historier, der indeholder konkrete hændelser og begivenheder, som

modtageren kan identificere sig med. Historier skaber sammenhæng og forbindelse til det større organisatoriske billede og de igangværende forandringsprocesser.

NETVÆRKSMEDEN: Udfordringen er at sikre det ligeværdige samspil i samarbejdsrelationerne, så forskellige aktører ikke behandles som underleverandører, men som ligeværdige partnere.

SÅDAN TACKLER DU DET | Opsøg løbende konstruktiv feedback på din adfærd som leder og samarbejdspartner, så evalueringskulturen forankres. Efter de næste tre møder, du har med eksterne samarbejdspartnere, kan du bede dem om feedback ud fra deres oplevelse af mødet, for at blive klogere på, om de følte de sig godt behandlet, hvordan tilrettelæggelsen fungerede, og om der var plads til deres bidrag.

EFFEKTJÆGEREN: Udfordringen er at anerkende kompleksiteten i løsningen af mange velfærdsudfordringer og den deraf manglende mulighed for fuldstændig evidens og effektgaranti.

SÅDAN TACKLER DU DET | Forsøg dig med at lave effektstiger, hvor du søger at skabe sammenhæng mellem de konkrete aktiviteter og initiativer på et givent område. Hvordan bidrager de til den ønskede effekt? Og måler I på ting, der er relevante i forhold til formålet? Der kan være mange trin på stigen, og effektstigen hjælper derfor til at samle trådene og fortælle en samlet historie om indsatsen på et givent område. Stigen vil altid kun afspejle en hypotese, og derfor er fleksibilitet i forhold til stogens trin nødvendigt. Giver din stige plads til ændringer, hvis processen kræver det?

Kilde: Hanne Dorthe Sørensen, stifter og direktør for Lederskabelse.dk.

At hverdagen er et vigtigt forum for lederudvikling, har de erfaret i Odense Kommune, hvor de har etableret lederkollegier mellem institutionsledere på tværs af børne- og ungeinstitutioner. Se side 49. På den måde har de organiseret sig til et dagligt udviklingsrum, hvor institutionslederne arbejder med at træde ind i den nye rolle, som handler om at skabe sammenhæng i kommunens samlede indsats over for børn og unge – og ikke bare at lykkes i egen institution.

Et lignende organisatorisk tiltag for at understøtte arbejdet med ny ledelse har de sat i værk på UC Lillebælt. Her sikrer puljer på tværs af uddannelserne, at udviklingsindsatsen sker på tværs af organisationen. Se side 53.

Udadvendt ledelsespraksis i hverdagen behøver ikke at udspringe af forkromede forandringsstrategier, det kan også være en konsekvens af en leders position i lokalområdet. Det er Peter Vinther Christensen fra Salling Bank et godt eksempel på. Se side 54.

Vejen mod ny ledelse er belagt med nye mål

”Vi får det, vi måler, og derfor er debatten om, hvordan vi måler, og hvad vi måler på, helt afgørende, hvis vi gerne vil tilskynde en anden adfærd fra lederne,” siger Steen Hildebrandt, mangeårig ledelsesekspert og professor ved Aarhus Universitet.

Arne Nikolajsen, som er direktør for Sundhed og Omsorg i Esbjerg Kommune, oplever ofte, hvordan snævre måltal ikke altid er retvisende i forhold til, hvordan han og hans forvaltning lykkes med opgaven:

”En borger med en kræftdiagnose kan godt blive erklæret helbredt, men ved endt behandlingsforløb have mistet sit arbejde og fået en depression. I stedet for at fokusere snævert på behandlingseffekten, vil jeg hellere måles på, hvordan vi understøtter borgernes handlekompetencer og mestrings-evne,” siger Arne Nikolajsen.

Peter Hansen, der er skoleleder på Skørping Skole, nikker genkendende til, at målbeskrivelser er et naturligt sted at sætte ind, når man vil fremme en særlig adfærd.

Ifølge Peter Hansens kontrakt for perioden 2013-2014 skal han:

- * styrke inklusionsarbejdet i folkeskolen
- * sikre sammenhæng og kvalitet for børn og unge i dagtilbud og skoler

- * indgå i tværfaglige samarbejder (på tværs af centre) om børn og unge.

Umiddelbart fine mål, men ingen for dem foranlediger ham til at se uden for den kommunale sfære i løsningen af sin opgave. Det gør han dog alligevel, for relationerne til personer og organisationer uden for er afgørende for, at han har succes som leder.

”Jeg er helt overbevist om, at min kontakt til den lokale afdeling af Naturstyrelsen gjorde, at de valgte at se muligheder, da vi gik i gang med at lave en ny skolegård, som gik ind i et fredet område. De kunne lige så godt have stillet sig på bagbenene,” fortæller Peter Hansen, som gerne ser nye mål, som i højere grad matcher den opgave, han skal løse:

”Vi er vant til at måle værdiskabelse gennem tal: Karakterer, frafaldsprocenter, sygefravær, økonomi m.m. Jeg ønsker mig, at værdiskabelse i et større perspektiv er en del af min næste kontrakt. Det kunne være, at jeg skal arbejde med, at skolen bliver et lokalt fælles omdrejningspunkt, eller med at styrke samarbejdet med lokale foreninger.”

Gældende praksis inden for måling af ledelse trænger ifølge Steen Hildebrandt til et eftersyn:

”Når lederen bliver målt på sin egen bundlinje, kan det forhindre helhedsorienteret ledelse, eksempelvis i forhold til sygefravær. Den slags skader jo lederens eget budget, men måske er det bedre for den samlede bundlinje at fastholde medarbejderen, i stedet for at sende vedkommende ned til det lokale jobcenter eller ud i en længere arbejdsløshed.”

Steen Hildebrandt advarer mod tallenes tyranni. Han mener i stedet, at de traditionelle målemetoder bør suppleres med en kvalitativ vurdering af, om ledelsesstilen lykkes: ”Alt for ofte erfarer jeg, at ledere kun bliver målt på det, der let kan sættes tal på. For en skoleleder kunne det for eksempel være elevernes præstationer i PISA-test. Men hvad med hans bidrag til god stemning blandt sine medarbejdere eller til elevernes lyst til at tage en uddannelse, dyrke sport og passe på deres krop?”

På side 57 giver Steen Hildebrandt sit bud på, hvordan man kan arbejde med kvalitative effektmål.

”I Kolding Kommune har vi udviklet en selvværdsstrategi, som blandt andet betyder, at vi skal være bedre til at samarbejde med virksomheder, som kan rumme nogle af de borgere, som ellers ikke ville finde en plads på arbejdsmarkedet. Det kræver, at vores ledere er åbne for, at komplekse udfordringer ikke kan løses af kommunen alene.”

Kirsten Møller Nielsen, rådgivningschef og vicedirektør
i Social- og Sundhedsforvaltningen i Kolding Kommune

STILLINGSOPSLAG: 2007 VS. 2013

2007



Bliv vores nye chef for Sundhed og Forebyggelse – politisk sparring og strategisk ledelse med afsæt i sundhed og forebyggelse

Sundhed på alle rækker...

Hedensted Kommune hviler på en klar politisk vision, en offensiv værdibaseret personalepolitik og en progressiv organisationsform, der aktivt placerer ansvar og beslutninger tættest muligt på udførelstedet.

Chefen for Sundhed og Forebyggelse er med i kommunens øverste ledelse, er sekretær for Sundheds- og Forebyggelsesudvalget og har det overordnede og tværgående lederskab af sundheds- og forebyggelsesaktiviteter i hele organisationen.

Lægges disse tre præmisser sammen skabes en enestående invitation til at udfylde rummet og deltage i udviklingen af den nye organisation og de nye kommunale opgaver. Som chef bidrager du med dine personlige og faglige egenskaber til at skabe den bevidsthed der gør, at sundheds- og forebyggelsesaktiviteter naturligt indtænkes og indgår som tværfagligt elementer i kommunens aktiviteter.

Vi mener det vi siger...

Det bærende princip for organisationen er en flad struktur med fokus på fælles kultur og helhedsopfattelse.

I al udvikling og alle principper indarbejdes værdierne:

- Ansvar
- for alle og for den enkelte
- Dialog
- ved åben og ligeværdig kommunikation
- Udvikling
- ved at have medansvar for at prøve og gennemføre nyt

Og i praksis sættes handling bag ordene. Bl.a. er i januar 2007 startet et ledelsesudviklingsforløb for samtlige ledere i kommunen. Her fokuseres på hvordan de grundlæggende værdier foldes ud i organisationen. Bl.a. bliver der dannet netværksfora, hvor medarbejderrepræsentanter fra alle arbejdspladser i organisationen deltager sammen med den samlede ledergruppe.

2013



Topchef til Hedensted Kommune

Vi søger en topchef i Hedensted Kommune til at arbejde inden for det, vi kalder kerneopgaven Læring. Målgruppen er alle børn og unge – fra de bliver født til de er færdige med folkeskolen. Du bliver chef – og dermed medansvarlig – for, at forudsætningerne for at børn og unge kan lære, er tilstede. Målet er, at alle børn og unge bliver parat til en uddannelse eller et arbejde.

Stillingen

Som ny chef er du med i kommunens øverste administrative ledelse (direktion).

Der er to chefer indenfor kerneopgaven Læring. Den ene chefstilling – som vil blive varetaget af vores nuværende chef for undervisning – får ansvaret for den læring, der foregår i og omkring skolerne. Den nye chefs ansvarsområder bliver den læring, der sker i læskolekøleer; i børnehaverne, de integrerede institutioner og hos dagplejerne. Her til kommer de forhold, der også er forudsætninger for at børn og unge kan lære, nemlig at de trives og har et godt liv. Det handler fx om sundhedspleje, familierådgivning, handicapindsats og PPR.

I samarbejde med Udvalget for Læring, dine medarbejdere og øvrige chefkolleger bringer du nye dimensioner ind i offentlig velfærdsledelse. Du ser på læringsbegrebet i den retning, at læring ikke er noget, der alene foregår i skolen. Det foregår i familien, i lokalsamfundet, i vuggestuen osv. Du har ambitioner og visioner på børneområdet, og du kan gå foran i at skabe sammenhæng og helhed i børns og unges liv.

Det giver mening for dig at have fokus på kerneopgaver og involvering af civilsamfundet. Og du har lyst til at arbejde i en organisation, hvor dette er afsættet for fremtidens velfærd.

Lyder det som noget for dig?

Se den uddybende stillings- og personprofil og mere om os på www.hedensted.dk.

Herfra skal du også sende din ansøgning. Ansøgningsfristen er onsdag den 25. november 2013.

Ord som ”kerneopgave”, ”civilsamfund” og ”involvering” fylder meget i Hedensted Kommunes stillingsopslag fra efteråret 2013, hvor de søgte en ny chef til børne- og ungeområdet. Opslaget til en tilsvarende stilling inden for sundhedsområdet i 2007 var præget af ord som ”organisation”, ”personalepolitik” og ”kommunale aktiviteter”.

Jesper Thyrring Møller, kommunaldirektør i Hedensted Kommune, er omhyggelig med, at ordene i stillingsopslagene matcher det job, der venter på den anden side.

”For 6 år siden søgte vi en dirigent til det orkester, der skulle levere de mest sublime velfærdsydelser til vores kunder. Det var ren New Public Management. I dag søger vi en leder, der har fokus på den forskel, vi gør for borgeren, og som kan samle både sin

egen organisation og lokalsamfundet om at løfte den opgave.”

Derfor var stillingsbetegnelsen i 2013 ”chef til kerneopgaven læring” frem for eksempelvis ”chef for Børn og Unge”. Stillingsopslaget afspejler den udvikling, som kommunen er i gang med, hvor børns læring frem for kommunale ydelser skal i fokus. Borgerne er ikke længere kunder i velfærdsbutikken – de er samarbejdspartnere i opgaven med at skabe velfærd.

”Det er meget bevidst, at vi har kaldt stillingen ”chef til kerneopgaven læring”, og at vi lægger vægt på evnen til at involvere. Læring er kerneopgaven, og den kræver en chef, som kan engagere ressourcer i lokalsamfundet,” fortæller Jesper Thyrring Møller.

REPLIK

Christian Kofoed-Enevoldsen, direktør og teamchef for det offentlige område hos Mercuri Urval, reflekterer over stillingsopslagene fra Hedensted Kommune:

2007-opslaget

Annoncen taler til dem, jeg kalder ”policydyr”. Det er personer, der synes, der er høj prestige forbundet med at være en central figur i det interne maskineri i en politisk organisation. Ansøgeren er typisk en, der har erfaring med ledelse og organisationsudvikling og kan levere effektiv organisering og styring.

2013-opslaget

Annoncen taler til en med en faglig baggrund på børne- og ungeområdet, som kan bidrage til at udvikle kvaliteten i opgaveløsningen med fokus på effekten for brugerne. Ansøgeren er typisk en, der har erfaring med samarbejdsprojekter og kan involvere andre perspektiver, eksempelvis fra civilsamfundet.

Selv om annoncen fremhæver involvering, står der ikke meget om, hvordan Hedensted Kommune forventer, at deres nye chef skal involvere civilsamfundet. Her kunne de med fordel konkretisere den ønskede lederadfærd, f.eks. at facilitere, formidle eller danne relationer.



ET STRATEGISK KOLLEKTIV

Lederkollegier mellem børne- og ungeinstitutioner i Odense Kommune

Når en gruppe pædagoger fra Børneinstitution Rising om kort tid følges med lærere fra naboskolen på efteruddannelse om børn og motorik, er det et direkte resultat af, at skoler og dagtilbud i Odense bedriver ledelse på tværs. Det såkaldte ledelseskollegium har besluttet at lave en samlet efteruddannelse, fordi der er en sammenhæng mellem børns motoriske færdigheder og deres mulighed for at klare skiftet fra børnehave til skole uden for mange vanskeligheder.

I alt 15 ledelseskollegier har eksisteret siden 2012. De samler ledere fra dagtilbud og skoler i hver sit lokalområde. Formålet med strukturen er at sikre en sammenhængende indsats hele vejen gennem børnenes tilværelse, forklarer Mathilde Tronegård, programchef i Børn- og Ungeforvaltningen.

En brændende platform uden ild

”Til at starte med syntes jeg, det var vanskeligt at se den brændende platform, og få en fælles forståelse af vores nye kerneopgave” konstaterer Pia Hansen. Hun er leder i Børneinstitution Rising og en af fire i et lederkollegium, der lige skulle over et par bump, før de fandt den fælles takt.

”Vi havde svært ved at se formålet med den nye struktur, for vi arbejdede allerede meget på tværs til hverdag. At bruge hinanden strategisk har taget lidt længere tid at finde ud af,” siger hun.

I hendes kollegium har de udviklet en praksis, hvor to pædagoger i en overgangsperiode følger med de nye skolebørn fra børnehaven over i skolefritidsordningen. Hvor børnene før i tiden mødte nye pædagoger i SFO'en, har de nu et kendt ansigt med det første stykke ad vejen.

”Det stykke vej, vi nu er kommet, viser, at der hele tiden har været en vilje til at få noget ud af det. Nu skal vi bare finde ud af at bruge det endnu mere,” er Pia Hansens ambition.

Lederkollegierne handler om at forkorte afstanden imellem institutionerne, ikke om at en leder får ret til at bestemme, hvad der skal foregå på en andens matrikel.

De fire ledere bruger derfor stadig meget af deres tid sammen på at drøfte deres fælles kerneopgave, fortæller hun:

”Der, hvor vi kan se, at vi kan rykke meget sammen, er ved at skabe et trygt og sammenhængende børneliv.”

Hinandens kritiske ven

På Højmeskolen i udkanten af Odense har elever fra 8. klasse fået titlen it-agenter. Agenterne kommer, bevæbnet med kundskaber om it, på besøg i den nærliggende børnehave og

lærer de mindre børn om at bruge en computer eller en tablet.

Initiativet er en konsekvens af de strategiske arbejdsplaner Børn- og Ungeforvaltningen præsenterede ved implementeringen af den nye struktur.

”Vi kan arbejde på tværs ved folde et strategisk punkt ud, sådan at børnene får noget nyt ud af det. Før havde vi også en masse samarbejdsområder, men med den nye struktur besluttede vi os for at udnytte momentum til at gøre det mere systematisk,” siger skoleleder Jørn Mühl.

I det lederkollegium, Jørn Mühl er en del af, er det ikke kun børnene, der kommer på besøg hos hinanden. Da han for nylig skulle lave ny ledelsesstruktur på sin skole, inviterede han en af de to institutionsledere i kollegiet til at sidde med i sin arbejdsgruppe.

”Man kan sige, at hun er en kritisk ven, der kommer og ser på tingene lidt anderledes, end jeg selv gør,” siger han.

Nu er det fast praksis, at de to ledere deltager i bestyrelsesmøder i hinandens organisationer.

”Når vi åbner os for hinanden, kan vi både sikre en rød tråd i det fælles arbejde og lære af hinanden. Det er styrken.”

Han peger eksempelvis på, at samarbejdet om inklusion giver et særligt afkast.

”Vi i skolen er tit gode til eksempler, hvor de i dagtilbudene er stærke på selve tænkningen. Det inspirerer begge veje at besøge hinandens virkeligheder.”

OM LEDERKOLLEGIERNE



Lederkollegierne i Odense Kommune er en del af strategien ”Et sammenhængende børne- og ungeliv” fra 2012, der siger mod at mindske afstanden mellem søjler og afdelinger i forvaltningen.

På baggrund af erfaringer fra de forskellige ledelseskollegier har Børn- og Ungeforvaltningen besluttet at gennemføre en videreudvikling af strukturen pr. 1. april 2014. Det betyder blandt andet, at en af de siddende ledere fremover vil have det overordnede ledelsesansvar for struktureringen af arbejdet i kollegiet.

RØDE KNOPPER OG SVÆRE BREVE FRA KOMMUNEN

Mødrehjælpen og Esbjerg Kommune sammen om Familiens Hus

”Vi hjælper med alt fra at søge om daginstitutionsplads og undersøge barnets røde knopper, fastholde de unge i uddannelse og tyde svære breve fra kommunen. Hos os kan unge mødre komme ind fra gaden og få hjælp til lige præcis det, der fylder for dem – de behøver kun at komme ét sted.”

Sådan fortæller Vibeke Stage, daglig leder, om Familiens Hus i Esbjerg, som er et partnerskab mellem Mødrehjælpen og Esbjerg Kommune. Ligesom et kærlighedsforhold skal partnerskaber styres ud fra en stor respekt for hinandens styrker og svagheder, er Vibekes erfaring.

”Mødrehjælpen kan byde ind med viden og erfaring i forhold til frivillighed og socialt arbejde, mens Esbjerg Kommune ud over faglige kompetencer, såsom pædagogiske og socialfaglige, har værdifulde kontakter til for eksempel pladsanvisningen og spædbarnsteamet.”

At dosere rigtigt

Vibekes opgave er at bringe de forskellige fagligheder – professionelle såvel som frivillige – i spil for at kunne hjælpe de unge mødre bedst muligt.

”Vi har for eksempel en håndværker, som kommer og lærer kvinderne, hvordan man hænger en lampe op. På samme måde har vi en frivillig økonom og en jurist tilknyttet. De frivillige bidrager med nærvær og netværk og er et vigtigt supplement til de professionelle social- og sundhedsfaglige kompetencer.”

Netop fordi Familiens Hus er blevet til i snitfladen mel-

lem kommunen og den frivillige organisation, er Vibeke meget eksplicit over for de forskellige folk, der er i huset, i forhold til at de har forskellige opgaver:

”Vi lader aldrig de frivillige udføre arbejde, som socialrådgiverne er uddannet til; heller ikke selv om de frivillige er socialrådgivere i deres professionelle liv. På samme måde sørger jeg også for, at alle får vigtige informationer om for eksempel nye tiltag og økonomi, så der ikke opstår en videnskabelig ubalance. Og når vi har et svært juridisk spørgsmål, rådfører jeg mig både hos kommunens og Mødrehjælps jurister.”

Samarbejdets svære kunst

Ansvarsfordelingen mellem Mødrehjælpen og Esbjerg Kommune har været en ledelsesmæssig udfordring i forhold til samarbejdet om Familiens Hus. Mads Roke Clausen, direktør i Mødrehjælpen, fortæller, at det har taget lang tid at klarlægge, hvem der har ansvaret for hvad. Myndighedsrollen har de eksempelvis ladet blive på kommunekontoret.

”I et partnerskab som Familiens Hus må ledelsen af huset nødvendigvis være så decentral som mulig, når tilbuddene skal skræddersyes til den enkelte borger, og når ideen netop er at gøre brug af parternes fælles kompetencer. Det betyder, at hverken vi centralt i Mødrehjælpen, Esbjerg Kommune eller Region Syddanmark kan eller skal lede Familiens Hus i detaljen – det tager Vibeke som leder af Familiens Hus sig af. Vi sidder i bestyrelsen og udstikker i fællesskab de overordnede rammer. Det handler om at kunne lede gen-

”Mødrehjælpen kan byde ind med viden og erfaring i forhold til frivillighed og socialt arbejde, mens Esbjerg Kommune ud over faglige kompetencer, såsom pædagogiske og socialfaglige, har værdifulde kontakter til for eksempel pladsanvisningen og spædbarnsteamet.”

Vibeke Stage,

daglig leder af Familiens Hus

nem andre og give ansvar fra sig,” siger Mads Roke Clausen.

”Vores erfaring er, at de unge kvinder tit er bange for at fortælle hele deres historie, af angst for, at det kan medføre en sanktion eller foranstaltning som for eksempel anbringelse uden for hjemmet. Derfor gør vi et stort nummer ud af at skabe en tryk og hjemlig atmosfære med stearinlys og tæpper, så Familiens Hus ikke ligner et kommunekontor, når man træder ind ad døren,” fortæller Mads Roke Clausen.

Enevældens død

Samarbejdet om Familiens Hus betyder, at beslutninger nødvendigvis må tages i fællesskab.

”Jeg havde brug for Vibeke til en anden opgave i en periode. Men hvor jeg normalt ville kunne træffe sådan en beslutning selv, var jeg pludselig nødt til at have accept fra bestyrelsen for Familiens Hus. Og de var selvfølgelig ikke interesserede i at miste deres leder.”

Sådan fortæller Jørgen Bruun, chef for Familie og Forebyggelse i Esbjerg Kommune, der organisatorisk rummer Familiens Hus. Han blev udfordret, da han skulle have Familiens Hus’ bestyrelse med på ideen, og han er overbevist om, at han som leder fremover bliver nødt til at skærpe sine argumenter yderligere:

”Vi ser jo også internt i kommunen, at vi skal ud af siloerne og samarbejde på tværs. Det udfordrer de klassiske hierarkier og stiller krav om, at man som leder argumenterer ud fra, hvad der er bedst for borgeren og helheden i kommunen, i stedet for at læne sig op ad sin formelle beslutningsret.”

OM FAMILIENS HUS



Unge gravide, mødre og familier kan let fare vild i junglen af kommunalt bureaukrati og frivillige tilbud. I Esbjerg har man taget konsekvensen og indrettet Familiens Hus, som tager udgangspunkt i de unge frem for i systemet.

Familiens Hus er et tilbud til mødre under 26 år om at deltage i arrangementer, foredrag og kursusforløb om alt fra amning og bleskift til uddannelse og job. Socialrådgivere og frivillige arbejder sammen med en jordemoder og en sundhedsplejerske for at sikre, at de sårbare mødre kun behøver at komme et sted.

Esbjerg Kommunes chef for Familie og Forebyggelse og direktøren for Borger og Arbejdsmarked sidder i bestyrelsen for Familiens Hus sammen med Mødrehjælps direktør og deres aarhusianske rådgivningschef samt den ledende jordemoder fra Region Syddanmark.

Danmark har to Familiens Huse, et i Høje-Taastrup og et i Esbjerg. Begge er blevet til i partnerskaber mellem de to hjemkommuner og Mødrehjælpen, med støtte fra Socialstyrelsen og Rockwool Fondens Forskningsenhed.

”Sammenhængskraften i lokalsamfundet bliver stærkere, når kommunen giver plads til borgernes egne bidrag til velfærdsopgaverne – eksempelvis når naboen tager vasketøjet for den ældre, eller når grundejerforeningen selv lægger arbejdskraft i at rydde op i gadekæret.”

Kenneth Kristensen, konstitueret kommunaldirektør
i Hørsholm Kommune

Tværfaglige tilskyndelser

UC Lillebælt

De kan lige så godt lære det fra starten, synes at være de- visen, når UC Lillebælt sammen med Odense Kommune og Syddansk Universitet udvikler tværfaglige forløb for de studerende på UC Lillebælts grunduddannelser. Frem mod 2015 er et af målene ti bacheloropgaver, som kan bidrage til at udvikle praksis inden for rehabilitering og borgerinddragelse.

”Kommuner, regioner og institutioner har længe erkendt, at monofagligt arbejde ikke er nok. Derfor er det strengt nødvendigt, at vi også implementerer den tværfaglige tankegang i vores organisation, og de tværgående uddannelsesforløb er et eksempel på, hvordan vi arbejder med det.”

Sådan fortæller Jørgen Hansen, leder af program for tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde, som har 1,1 mio. kr. til at støtte projekter inden for området i 2014. Fordelingen af projektmidler er en del af en større satsning på UC Lillebælt, MOVE.

MOVE er UC Lillebælts samlede strategi for udviklingsprojekter. Den slags havde nemlig tidligere en tendens til

at stikke i forskellige retninger, erkender prorektor og udviklingsdirektør Steffen Svendsen. Og det er uholdbart, når ambitionen på direktionsgangen er ”sammen at skabe fremtidens velfærd i Danmark ved at levere uddannelser med mening, mennesker og muligheder”. MOVE-strategien er et forsøg på i praksis at forankre ambitionen om fremtidens velfærd på tværs af lederne på UC Lillebælt og rent organisatorisk at sikre, at nye projekter peger i samme retning.

I 2013 fik fire projekter inden for tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde støtte. Nogle projekter har som ambition at etablere samarbejder mellem studerende og kommuner, andre at afholde seminardage på tværs af uddannelser og med inddragelse af kommuner, forskere og virksomheder.

Ifølge Steffen Svendsen muliggør MOVE værdiskabelse og gevinster på tværs:

”Programmerne – hvoraf tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde blot er et enkelt – fungerer i virkeligheden som UC Lillebælts tværgående innovationsmaskine, fordi de går på tværs af forskellige uddannelser.”

Siloernes fald

Sorø Kommune

Engang var rod, skrald og uopsatte stole den virkelighed, der mødte servicepersonalet på Sorøs skoler. Det fortæller Giulia Lorenzen, som er leder af Teknisk Service og Rengøring i Sorø Kommune. Men sådan er det ikke længere. Sammen med skolelederne har Giulia opfundet en dukseordning, så hver klasse har et miljøteam bestående af fem elever. Miljøteamenes ansvar er at hjælpe deres klassekammerater til at efterlade klasseværelset i ordentlig stand.

At løsningen på rod i klasseværelser blev fundet i fællesskab lederne imellem, illustrerer tankegangen ved Sorø Kommunes nye satsning på lederområdet: Uddannelse i fællesskabsledelse. For Bodil Thomsen, chef for Borgerservice og IT, er forståelsen for kollegaernes udfordringer og snitfladerne imellem dem den største gevinst:

”Jeg har lært lederkollegaer fra andre dele af organisationen at kende og har fået øjnene op for, hvordan jeg kan trække på deres indsigter i mine egne ledelsesopgaver.”

Sorø Kommune har i samarbejde med UC Sjælland siden 2013 trænet ledere på alle niveauer i at tænke ”vi” i stedet for ”os og dem”, og Giulia Lorenzen oplever, at hun har fået et bredere perspektiv på, hvordan hendes egen

opgaveløsning påvirker resten af organisationen:

”Er sygefraværet hos en medarbejder for eksempel skyhøjt, lider produktiviteten godt nok hos mig. Men den nemme udvej med afskedigelse løser ingenting, for så dukker den medarbejder bare op hos min kollega i jobcentret.”

Sorø Kommunes diagnose er, at velfærdsudfordringerne – store som små – i stigende grad kræver løsninger på kryds og tværs af organisationsdiagrammerne, og derfor bliver lederne uddannet i at bryde siloerne ned, frigøre sig fra hierarkierne og samarbejde med kollegaer fra hele organisationen. Kell Hartmann, der er uddannelseskonsulent hos UC Sjælland, fortæller:

”Vi uddanner lederne i at se forskellene mellem deres arbejdsområder som en ressource i opgaveløsningen.”

Uddannelsesforløbet tager udgangspunkt i konkrete udfordringer for kommunen her og nu, som lederne skal løse i netværksgrupper. Miljøteamet er eksempelvis en konsekvens af, at Giulia Lorenzen sammen med vicekommunaldirektøren og ledere fra daginstitutioner, plejehjem, Borgerservice og Natur og Miljø arbejdede på at finde nye veje til at øge medarbejdertrivsel.

Liv i landsbyen

Projekt Ustrup i bevægelse

Dagplejerne bruger idrætshallen til leg og bevægelse, og idrætsforeningerne har fået flere medlemmer. Det er et par af konsekvenserne af ”Ustrup i bevægelse”, som er et partnerskab mellem DGI Østjylland og Favrskov Kommune. Partnerskabet involverer ledere på flere niveauer i begge organisationer og har betydet en langt mere udbygget og fokuseret relation mellem organisationerne end tidligere.

Målet med ”Ustrup i bevægelse” er en sundere by ved at forkorte afstanden mellem kommunens institutioner og foreningslivet. På det punkt har Flemming Mølgaard, direktør for DGI Østjylland, og Birgitte Holm Andersen, chef for Sundhedsafdelingen i kommunen, nemlig sammenfaldende interesser: DGI har interesse i et spændstigt foreningsliv med mange aktive medlemmer, og kommunen har interesse i sunde borgere.

Derfor har Ustruphallerne siden foråret 2012 været lokalt samlingspunkt i den østjyske landsby med et par tusinde indbyggere. Frem for samarbejdsdeklarerer og luftige strategier skred parterne til handling – også selv om

det kan være svært at se ud over egen organisation:

”Tidligere var eksempelvis badmintonklubben mest optaget af badminton. I dag tænker man også i sundhed. Det tager tid, men det er nødvendigt, at idrætslederne erkender, at de også er en del af lokalsamfundets udvikling,” mener Flemming Mølgaard.

Og nu tænker Birgitte og Sundhedsafdelingen gerne foreningslivet ind:

”For få år siden var det primært Kultur- og Fritidsafdelingen, der havde kontakt med idrætsforeningerne. Nu tænker vi idræt og motion bredt, og idrætslederne er gode – nok bedre end vi – til at mobilisere lokale ildsjæle og skabe engagement,” erkender hun.

Halinspektør Peter Pedersen er kun glad for sin nye rolle:

”Engang var halinspektøren en gammel, sur mand med en nøgle. I dag er det mindst lige så vigtigt, at folk får rørt sig og er glade. Jo flere der bruger hallen, jo bedre. Om ti eller 30 personer skal i bad, er lige meget – der er stadig kun ét gulv, der skal vaskes.”

Finanser for de lokale

Salling Bank

Rådgivning uden beregning. Sådan lyder tilbuddet fra Salling Bank til iværksættere fra Skive og omegn. For bankdirektør Peter Vinther Christensen er den slags tiltag en logisk konsekvens af, at hans bank har fokus at skabe vækst og værdi i et afgrænset lokalområde:

”Vi føler et stort ansvar for den lokale jobskabelse. Vores aktionærer er helt almindelige borgere her fra egnen, som støtter tanken om, at hvis der er vækst i bankens lokalområde, så er der også overskud i lokalbanken. Det betyder, at jeg leder banken med udgangspunkt i et bredere behov, som handler om lokal velfærd.”

Det fokus betyder også, at Peter Vinther Christensen gerne støtter op om lokale initiativer uden at forvente den helt store profit på den korte bane. Det gjorde han eksempelvis i 2007, da Salling Bank stillede grundkapital til rådighed for etableringen af et lokalt hospice. Banken støtter ligeledes

lokale kulturaktiviteter og aktiviteter for unge.

Velfærdsleder er nok ikke den første betegnelse, Peter Vinther Christensen ville bruge om sig selv. Alligevel er det centrale velfærdsområder som beskæftigelse og sundhed, bankdirektøren engagerer sig i, når han rådgiver iværksættere og støtter det lokale hospice, og tankegangen bag er en del af bankens kerneforretning – ikke noget, der kun tales om ved festlige lejligheder:

”Jeg bor og handler i lokalområdet, og når jeg møder vores kunder og aktionærer nede i Brugsen, skal jeg selvfølgelig kunne se dem i øjnene. Vi bruger af princip ikke lønmæssige bonusordninger i banken. Jeg mener, bonusordninger appellerer til de værste sider i mennesket. Vi skal ikke træffe beslutninger ud fra en økonomisk gulerod til os selv, men fordi vi kan se, at vi gør det rette for kunderne, lokalområdet og banken.”

”Effektivt samarbejde er baseret på tillid og ligeværdighed. Da frivillige ikke lader sig tøjle af kontrakter, er det vigtigt, at fremtidens ledere mestrer effektivt samarbejde.”

Dan Taxbøl, udviklingskonsulent hos Center for Socialt Ansvar

”En af de absolut største ledelsesudfordringer, ny velfærd giver, er i forhold til at kunne skabe ligeværdige samarbejdsrelationer med eksterne aktører – ikke kun på papiret, men i praksis.”

Carsten Høy Gemal, lektor ved VIA University College

INSPIRATIONSGUIDE: REDSKABER TIL AT GÅ I GANG

Hver leder sin kontekst. Derfor præsenterer vi heller ikke en tjekliste fra A til Z for, hvordan velfærdslederne bør arbejde med at implementere en ny ledelsespraksis. I stedet kan du her læse en række bud på, hvor man kan tage fat, og inspiration til, hvordan man kan arbejde med principper og roller i ny velfærdsledelse. Spørgsmål og øvelser kan laves alene eller i samarbejde med lederkollegaer eller medarbejdere, og de kan anvendes uanset sektor, fagområde og ledelsesniveau.

Hvad er kerneopgaven?

Udgangspunktet for ny velfærdsledelse er en grundig forståelse af den kerneopgave, man står i spidsen for at løse. Formålet med disse spørgsmål er at indkredse den kerneopgave, som organisationen er sat i verden for at løse. Husk undervejs i øvelsen at udfordre hinanden på indforståetheder, så I får konkretiseret jeres svar mest muligt.

Refleksionsspørgsmål

- * Hvem er I sat i verden for?
- * Hvad ville de savne, hvis jeres organisation ikke var der i morgen?
- * Hvordan oplever du, at kerneopgaven i din organisation har ændret sig de sidste fem år – og hvordan vil den forandres de næste ti år?
- * Hvornår lykkes I bedst?
- * Hvilke roser får I fra dem, I er sat i verden for? Og hvad ville de gerne forandre hos jer?

Kilde: Morten Christensen, medforfatter til "Kend din kerneopgave" og chefkonsulent i Fredesbjerg Kommune.

Hvilken organisation er vi?

Erkendelsen af, at vi står over for en række fælles samfundsudfordringer, der ikke kan løses af én aktør alene, kræver, at velfærdslederne bryder fri af klassiske opfattelser af, hvad deres egen organisation kan og skal byde ind med. Formålet

med denne øvelse er at blive bevidst om, hvad egen organisation kan byde ind med i et eventuelt partnerskab.

Sådan gør du

Forestil dig, at du skulle lave en kontaktannonce, hvor du skulle gøre din organisation attraktiv som partner for andre organisationer. Som inspiration kan du forhøre dig hos borgere og repræsentanter for andre organisationer – både dem, I samarbejder med nu, og – endnu mere interessant: – dem, I ikke samarbejder med. Hvordan ville I sælge jer selv med maksimalt 50 ord?

Hvem kan vi samarbejde med?

I arbejdet med at finde fælles løsninger på fælles udfordringer er evnen til at identificere mulige samarbejdspartnere helt essentiel. Det gælder i forhold til partnerskaber på tværs i egen organisation, med eksterne organisationer og med borgeren. Formålet med denne øvelse er at udfordre tankegangen om, hvem der er de relevante aktører i forhold til at løse en given udfordring.

Sådan gør du

Udvælg en af de konkrete udfordringer, din organisation står over for. Find et eksemplar af "De gule sider" eller lignende, og slå op på en tilfældig side. Sæt fingeren et tilfældigt sted, og skriv virksomhedens eller organisationens navn op på en

tavle. Gentag øvelsen nogle gange, og brug nedslagene til at diskutere, hvordan I kan bringe disse eller lignende virksomheder eller organisationer i spil i forhold til at løse jeres aktuelle udfordringer.

Hvordan kan vi indrette os, så organisationen understøtter opgaven?

Ny velfærdsledelse er ikke nødvendigvis et opgør med den nuværende organisering, men opgaver, der går på tværs af forvaltningsområder, afdelinger, faglige kompetencer og hierarkier, udfordrer en siloopdelt organisation. Dermed giver tankegangen bag ny velfærdsledelse anledning til et grundigt eftersyn af den organisatoriske opdeling. Formålet med denne øvelse er at diskutere, hvordan I kan sikre, at organisationen indretter sig efter opgaveløsningen, og ikke omvendt.

Sådan gør du

Vælg en velfærdsudfordring, du ikke kan løse alene inden for din egen organisatoriske ramme, fordi den kræver en bredere indsats, men som formelt hører inden for dit ansvarsområde. Et eksempel kunne være en skoleleder, hvis skole har mange børn, som kæmper med overvægt. Du skal nu sammensætte et team af personer, som du mener kan bidrage til at løse udfordringen. Vælg seks til ti personer. De kan både være fra din egen organisation, f.eks. medarbejdere eller andre ledere, og udefra. Overvej gerne:

- * Hvordan ser dit nye team ud? Hvor mange er interne, og hvor mange er eksterne? Har du en eller flere borgere med i dit team?
- * Hvorfor vil dit nysammensatte team kunne løse udfordringen bedre, end tilfældet er i dag?
- * Hvad forhindrer dig i at sammensætte sådan et team? Er der eksempelvis strukturelle, organisatoriske eller kulturelle barrierer i din organisation? Hvad kan du gøre for at fjerne barriererne?

Hvordan sikrer vi de rette folk på posten?

Det kræver – måske – nye rekrutteringsprocesser, når man skal tiltrække ledere, som har erfaring med at bringe forskellige ressourcer i spil, og som kan indtage de forskellige nye ledelsesroller. Formålet med denne øvelse er at sætte fokus på nye lederkompetencer i rekrutteringsprocessen.

Sådan gør du

Find det seneste jobopslag, hvor I har søgt efter en ny leder, og overvej: Hvor meget fylder de

traditionelle ledelsesdiscipliner (såsom økonomistyring, personaleledelse og effektivisering) i forhold til nye ledelsesdiscipliner (såsom samarbejde, motivation og netværk)? Prøv at formulere jobannoncen på ny i lyset af de nye principper og roller.

Hvilket sprog understøtter den nye ledelsesopgave?

Den nye ledelsespraksis skal forankres i sproget, hvis vi skal lykkes med ny velfærdsledelse. De ord, vi bruger, kridter banen op for, hvilken ledelse der kan bedrives. Formålet med denne øvelse er at finde ord, der repræsenterer en ledelsespraksis, vi gerne vil væk fra. Brug dem til at diskutere, hvilke ord der i stedet kunne understøtte den praksis, vi efterstræber.

Sådan gør du

- * To og to finder deltagerne tre ord, der virker som en barriere for en ny ledelsespraksis. Brug tre minutter.
- * I grupper på fire til seks deltagere diskuterer deltagerne sig til enighed om maksimalt fem ord. Hvert ord skrives på et papkort. Brug ti minutter.
- * En repræsentant fra hver gruppe "sælger" på et minut gruppens ord for resten af deltagerne.
- * Alle får tre stemmer (f.eks. i form af små klistermærker) og kan stemme på de ord, de helst vil af med.
- * Lav en top-5 med de ord, der har fået flest stemmer, og tag en diskussion om deltagerens refleksioner over top-5-listen og ordenes betydning for det daglige arbejde. Diskuter herefter alternative, bedre ord.

Hvilke mål bidrager til ny ledelse?

God ledelse kan måles på mange forskellige måder. Formålet med denne øvelse er at supplere kvantitative mål med kvalitative, der sætter ord på de resultater, der ønskes opnået.

Sådan gør du

Beskriv lederens overordnede mål med udgangspunkt i organisationens fælles mål.

Det kunne eksempelvis være at ...

- * styrke samarbejdet med lokalområdet
- * skabe de bedste forudsætninger for sundhed og trivsel.

Diskuter, hvilke handlinger de overordnede mål giver anledning til for lederen.

Det kunne eksempelvis være at ...

- * tage initiativ til et møde, hvor alle aktører (for-

”Sproget må nødvendigvis tilpasses nye fælles opfattelser af, hvordan vi håndterer udfordringerne.”

Karen Marie Johansen,
stabschef for Intern Udvikling og Personale
i Ringkøbing-Skjern Kommune

eninger, organisationer, virksomheder, institutioner etc.) i området inviteres med

- * prioritere tid i sin kalender hver måned til at holde kaffemøder med aktører i området
- * beskrive sundhedsperspektivet eksplicit i alle fremtidige tiltag.

Aftal med lederen, hvordan afrapporteringen skal udarbejdes. Det kunne eksempelvis være et notat, som beskriver, hvordan man har levet op til de aftalte handlinger. Vurder, om lederens praksis har effekt, ud fra samtaler med såvel lederen som de aktører, lederen finder relevante, eksempelvis ved at spørge de lokale foreninger, om de oplever at blive inviteret med.

Kilde: Steen Hildebrandt, professor ved Aarhus Universitet og formand og partner i Hildebrandt & Brandt A/S.

Hvad kan vi lære af andre?

En væsentlig del af den nye lederopgave er at lære af hinandens erfaringer. Det handler ikke om at kopiere og implementere andres løsninger direkte, men om at orientere sig bredt og at tage

det bedste med hjem og tilpasse det til egen virkelighed. Formålet med denne øvelse er at skærpe opmærksomheden på andres erfaringer med en opgave og lade sig inspirere heraf.

Sådan gør du

Find en konkret velfærdsudfordring, I står over for, og ring til tre til fem organisationer, der minder om jer selv, og spørg til, hvordan de vil løse udfordringen. Overvej for hvert løsningsforslag:

- * Hvad har de konkret gjort?
- * Hvem har været involveret, og hvordan?
Hvilken rolle har borgerne spillet?
- * Hvad er lykkedes, og hvad har været svært?
Har de løst udfordringerne?
- * Hvordan lyder det gode råd, hvis løsningen skal bringes i spil andet sted?
- * Hvem kunne hjælpe med at implementere ideen?

Når du har hørt nogle forskellige bud, saml din ledergruppe og drøft forslagene med dem. Hvad har størst potentiale til at virke hos jer? Hvordan og i hvilken form kan løsningen implementeres?



Projektet ”Ny velfærd, ny ledelse” har hovedfokus været på lederrollen og på de relationer, lederne indgår i. I disse diskussioner har relationen til politikerne, men også politikernes selvstændige rolle som velfærdsledere, været et tilbagevendende tema.

Det er ikke muligt at dække politikerrollen i ny velfærd fyldestgørende i denne publikation, men i perspektivet her kan du læse om, hvordan den politiske retning – eller mangel på samme – spiller sammen med velfærdslederens nye rolle. Nedenfor kan du læse nogle af de spørgsmål, perspektivet rejser.

PERSPEKTIV

HAVES: FAGLIG EKSPERTISE, SØGES: POLITISK PROJEKT

”Det 20. århundredes store politiske projekt med at sikre, at alle borgere kan leve et nogenlunde anstændigt liv, er vi langt hen ad vejen lykkedes med.”

Det vurderer Helene Bækmark, administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune. Men i stedet for at dvæle ved succesen efterspørger hun, at politikerne definerer det nye store projekt. Konsekvensen, hvis de ikke gør dette, er nemlig, at embedsmændene bestemmer for meget af retningen for vores velfærdssamfund.

En bekymrende udvikling i et demokratisk samfund, mener Helene Bækmark.

Demokratisk arbejdsdeling

”Vi embedsmænd er jo lønmodtagere som så mange andre. Vi har behov for og ser gerne en politisk kurs at styre efter, og en demokratisk legitim kurs kan kun folkevalgte politikere udstikke.”

Sådan fortæller Helene Bækmark, og det er også Uffe Steiner Jensens erfaring fra den anden side af bordet. Han har været i kommunalpolitik i 24 år og har siddet som borgmester gennem 12 år i Fredericia. I 2003 stod han i spidsen for at udvikle en 10-årig vision for byen – ”Vision 2012” – sammen med det øvrige byråd, mens embedsmændene blev sat uden for døren.

”Vi havde brug for, at politikerne tog teten, og min fornemmelse var, at en langsigtet politisk kurs skabte ro til, at embedsmændene kunne gøre deres arbejde.”

Det er politikernes rolle at sætte nye mål for organisationen, og de mål må gerne udfordre gængs praksis blandt topledere, reflekterer Uffe videre.

”Jeg er overbevist om, at den største trussel mod forandring ligger hos topledelsen og i en indgroet faglighed. Hvis embedsmændene indtager politikernes rolle, så begrænser udviklingen sig til at reparere på den eksisterende samfundsmodel. Det er og skal ikke være dem, der finder på en ny.”

Jacob Bundsgaard har været borgmester i Aarhus siden 2011, og han er enig i, at politikken er politikernes domæne, men alligevel skal den udformes i tæt samspil med en række forskellige aktører.

”I Aarhus har vi et medborgerskabsudvalg, hvor politikerne og borgerne i fællesskab udvikler politiske visioner for byen,” fortæller han.

Hvis det står til Jacob Bundsgaard, er der ikke nogen tvivl om, at politiske visioner skal kvalificeres i et bredere fællesskab end byrådet:

”Der er en stor risiko for, at vi mister vigtig viden og perspektiver, hvis vi former politiske visioner uden borgere, embedsmænd, frontmedarbejdere og virksomhe-

”Der er en tendens til, at politikerne i nogle sammenhænge smelter sammen med administrationen. Sat på spidsen er politik mange steder blevet reduceret til et mål om budgetoverholdelse. Det er ikke et godt udgangspunkt for politikudviklingen eller for dialogen med borgerne.”

*”Op af sofaen - anbefalinger til lokaldemokratiet”
Marianne Thyrring (2013), Økonomi- og Indenrigsministeriet.*

der. Embedsmændenes rolle er eksempelvis at sikre en effektiv drift, men deres erfaringer fra hverdagen er helt nødvendige, når vi skal sætte en ny kurs.”

Politikerne skal gå forrest

I 2013 blev Marianne Thyrring, tidligere departementschef i Miljøministeriet, nu direktør i DMI, udpeget af Margrethe Vestager til at tage temperaturen på det danske lokaldemokrati. Hun mener, at det er vigtigt at huske, at den, der skriver først, har et forspring, og uddyber:

”Mange steder ser vi, at forvaltningerne allerede har lavet et stort forarbejde, før politikerne overhovedet kommer på banen, og det indskrænker naturligvis politikernes ledelsesrum.”

Marianne Thyrring eksemplificerer med den lokale folkeskole:

”Embedsmændenes rolle er at estimere de økonomiske udsigter og antallet af børn. Politikernes rolle er at tage debatten om, hvordan skolen skal udvikle sig inden for den ramme.”

Helt så firkantet ser det dog ikke ud i Helene Bækmarks perspektiv. Hun har god erfaring med at bringe politikernes visioner i spil.

”Jeg har adskillige gange spurgt nyvalgte udvalgsmedlemmer om deres politiske visioner. En fortalte mig, at hendes største øn-

ske var, at alle borgere i kommunen havde nogen at drikke kaffe med. Det er en klar vision om en civilsamfundsudvikling, hvor mennesker trives og har en naturlig lyst til at være sammen med andre og deltage i det sociale fællesskab. Det sætter en meget klar retning, vi som forvaltning kan arbejde efter,” siger Helene Bækmark.

DISKUSSIONS- SPØRGSMÅL



- * Hvordan kan man arbejde med at videreudvikle politikerrollen, så den spiller sammen med de nye velfærdstendenser og den udvikling, velfærdslederne undergår?
- * Hvordan kan man udvikle nye former for samspil mellem velfærdsledere og politikere, som medtænker borgerne og andre samarbejdspartnere?
- * Hvilke af de beskrevne principper og roller i denne publikation kunne også gælde for politikere?

KILDER



Anette Rock Larsen, virksomhedskonsulent i Jobcenter Næstved i Næstved Kommune

Bodil Thomsen, chef for Borgerservice og IT i Sorø Kommune

Birgitte Holm Andersen, sundhedschef i Favrskov Kommune

Christian Kofoed-Enevoldsen, direktør og teamchef for det offentlige område i Mercuri Urval

Dorthe Lysgaard, projektchef for sundhed og trivsel i TrygFonden

Elise Dittmann, leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune

Flemming Mølgaard, direktør for DGI Østjylland

Giulia Lorenzen, leder af Teknisk Service og Rengøring i Sorø Kommune

Hanne Dorthe Sørensen, stifter og direktør for Lederskabelse.dk

Ida Tang, leder af plejehjemmet Rise Parken i Aabenraa Kommune

Jacob Bundsgaard, borgmester i Aarhus Kommune

Jacob Storch, direktør for Attractor i Rambøll Management Consulting

Jesper Nygård, administrerende direktør i Realdania

Jesper Thyrring Møller, kommunaldirektør i Hedensted Kommune

John Hatting, formand for Kriminalforsorgsforeningen

Jørn Mühl, skoleleder på Højmeskolen i Odense Kommune

Jørgen Bruun, chef for Familie og Forebyggelse i Esbjerg Kommune

Kell Hartmann, uddannelseskonsulent på

University College Sjælland

Lone Mortensen, beboer i Rise Parken i Aabenraa Kommune

Marianne Thyrring, direktør for DMI

Michael Juul, sognepræst i Rise Sogn

Morten Christensen, medforfatter til "Kend din kerneopgave" og chefkonsulent i Frederiksberg Kommune

Ole Juel Jakobsen, direktør for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn

Per Laursen, fabrikschef på Danish Crown

Peter Hansen, skoleleder på Skørping Skole i Rebild Kommune

Peter Pedersen, halinspektør i Ulstruphallerne i Favrskov Kommune

Peter Scharff Smith, seniorforsker ved Institut for Menneskerettigheder

Peter Vinther Christensen, direktør for Salling Bank

Pia Hansen, leder af Børneinstitution Rising i Odense Kommune

Steen Hildebrandt, professor ved Aarhus Universitet og formand og partner i Hildebrandt & Brandi A/S

Steen Vinderslev, kommunaldirektør i Middelfart Kommune

Søren Bojer Nielsen, direktør for Det Obelske Familiefond

Thea Hass, national chef i Ungdommens Røde Kors

Trine Schaldemose, udviklingschef i Mødrehjælpen

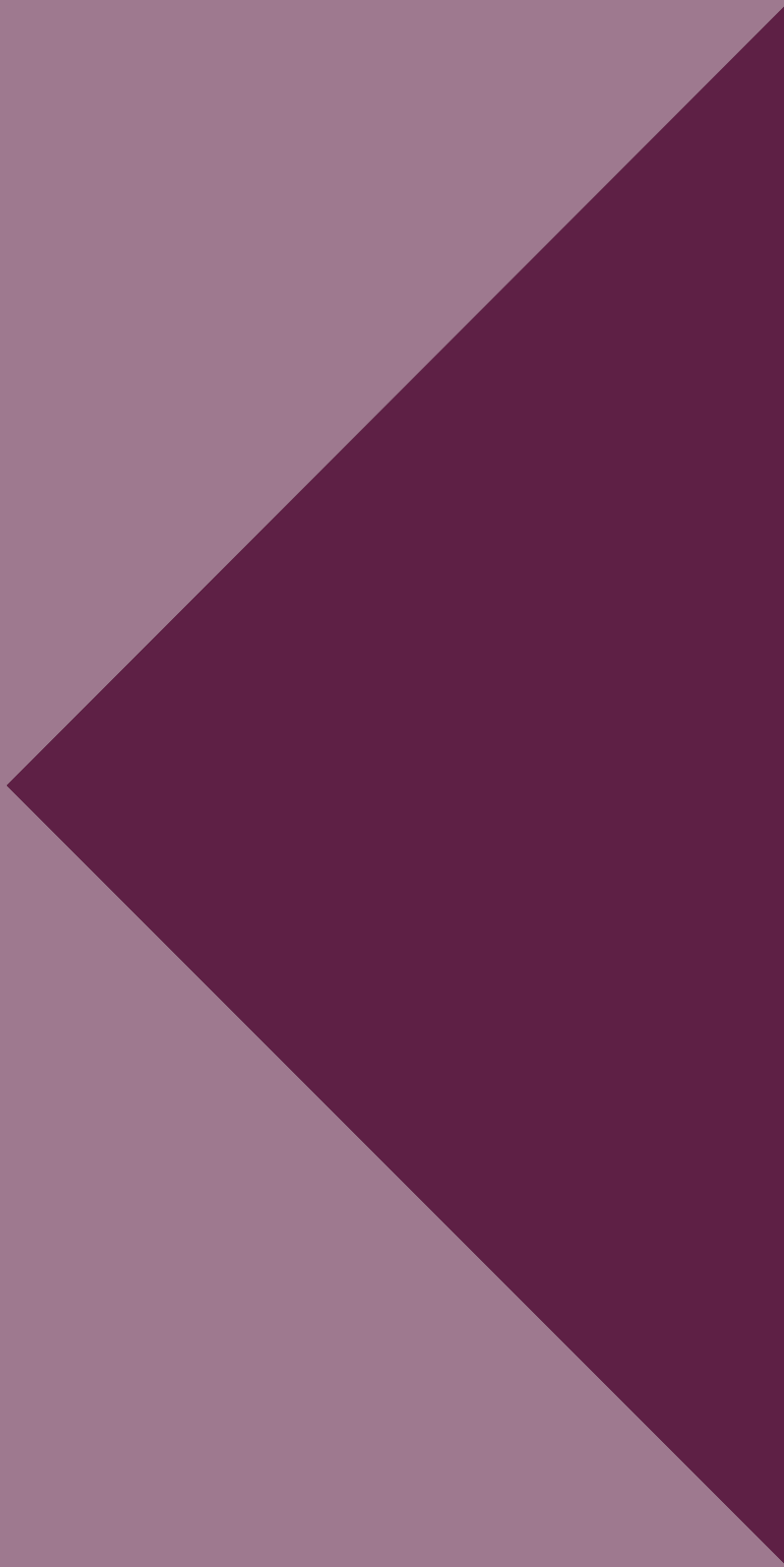
Uffe Steiner Jensen, forhenværende borgmester i Fredericia Kommune

Vibeke Stage, leder af Familiens Hus i Esbjerg

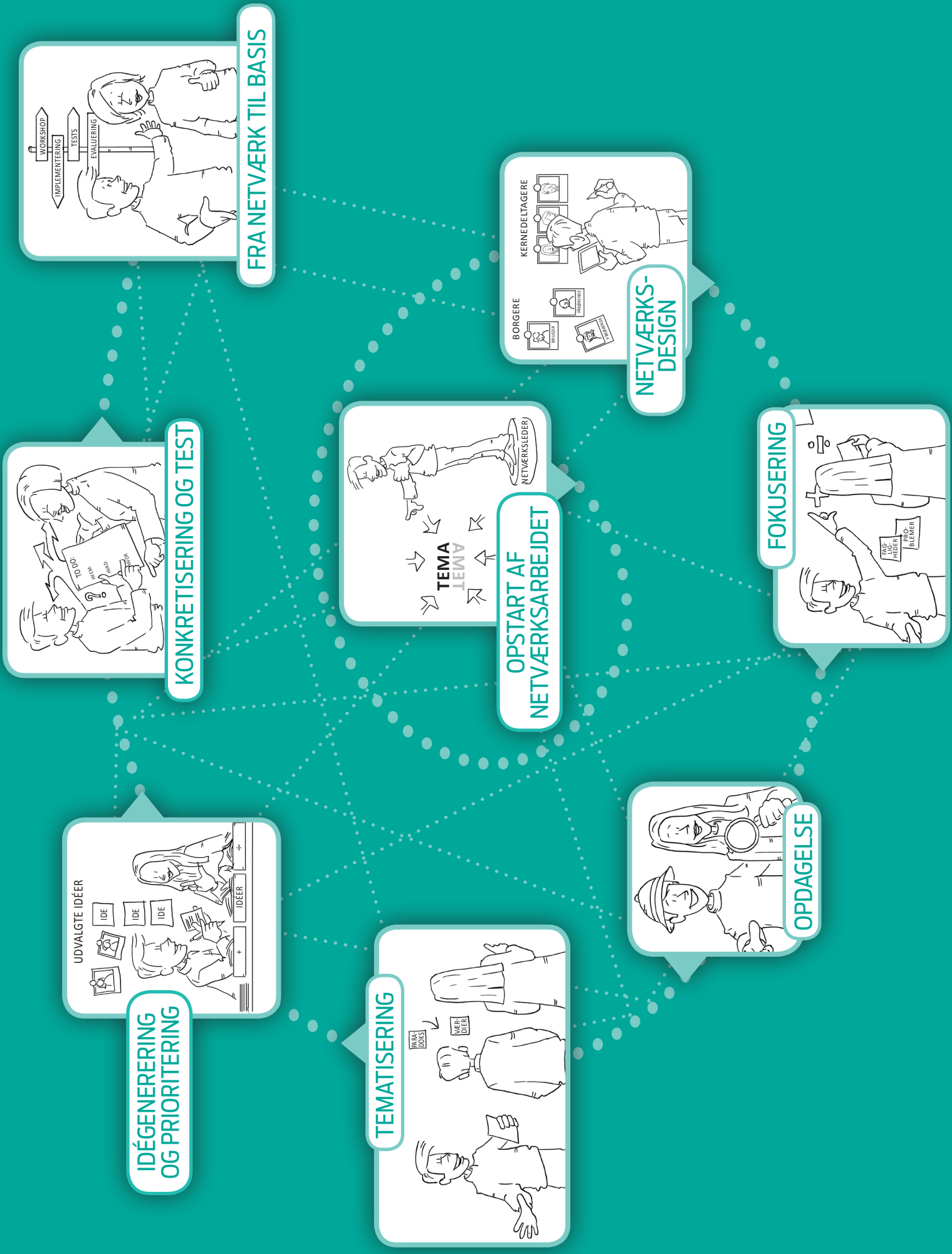
INDEKS



- Arne Nikolajsen: 5, 7, 8, 14, 44
 Anders Folmer Buhelt: 7, 19, 21, 34, 35
 Brugsforening: 23, 27, 28, 62
 Carsten Høy Gemal: 55
 Christian Kofoed-Enevoldsen: 42, 47, 62
 Civilsamfund: 5, 6, 9, 16, 40, 47, 61
 Daginstitution: 28, 29, 50, 53
 Dan Taxbøl: 55
 Det gode liv: 5, 10, 11, 23
 Det Obelske Familiefond: 36, 37, 62
 DGI Østjylland: 42, 54, 62
 Diskussionsspørgsmål: 61
 Effekt: 9, 33, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 47, 58
 Effektojager: 18, 23, 25, 43
 Elise Dittmann: 19, 22, 28, 29, 62
 Embedsmænd: 60, 61
 Esbjerg Kommune: 5, 7, 14, 42, 44, 50, 51
 Fagforening: 15, 25, 26
 Familiens Hus: 42, 50, 51, 62
 Favrskov Kommune: 42, 54, 62
 Fonde: 34, 35, 36, 37, 51, 62
 Frivillig: 10, 14, 16, 21, 30, 31, 34, 35, 50, 51, 55
 Frivilligrådet: 7, 8
 FTF: 5, 7, 16, 26
 Fællesskabelse: 10
 Fællesskabsledelse: 42, 53
 Hanne Dorthe Sørensen: 42, 43, 62
 Helene Bækmark: 5, 7, 11, 60, 61
 Horsens Kommune: 5, 7, 10, 21, 32, 40
 Ida Tang: 20, 22, 30, 31, 32, 62
 Idrætsforening: 54
 Initiativdyrker: 18, 20, 43
 Jacob Bundsgaard: 60, 62
 Jakob Kyndal: 5, 7, 10, 11
 Jesper Kofoed-Melson: 13
 Jesper Nygård: 36, 37, 62
 John Hatting: 20, 23, 25, 26, 62
 Jørgen Bruun: 51, 62
 Jørn Mühl: 49, 62
 Kenneth Kristensen: 52
 Kerneopgave: 4, 10, 17, 18, 21, 29, 31, 32, 46, 47, 49, 56, 62
 Kirsten Møller Nielsen: 45
 Kompetencer: 9, 11, 14, 15, 16, 18, 29, 32, 33, 37, 42, 50, 51, 57
 Kriminalforsorgsforeningen: 20, 23, 25, 26, 62
 Ledelse indad: 17, 40
 Ledelse udad: 4, 17, 33
 Ledelsesret: 17
 Lederkollegier: 44, 49
 Lederuddannelse: 42
 Lederudviklingsamtaler: 42
 Lena Venborg Pedersen: 7, 10
 Lise Uhre Pless: 7, 40
 Lokalsamfund: 27, 29, 32, 41, 47, 52, 54
 Luisa Gorgone: 7, 16
 Marianne Thyrring: 61, 62
 Mathilde Tronegård: 7, 49
 Meningsskaber: 18, 21, 43
 Mercuri Urval: 42, 47, 62
 Mindset: 40
 Mødrehjælpen: 7, 29, 37, 42, 50, 51, 62
 Netværksmed: 18, 22, 43
 Næstved Kommune: 19, 22, 28, 29, 62
 OAO: 5, 7, 10, 40
 Odense Kommune: 5, 7, 11, 44, 49, 53, 60, 62
 Ole Juel Jakobsen: 27, 62
 Partnerskaber: 11, 34, 40, 42, 50, 56
 Peter Hansen: 44, 62
 Peter Sinding Poulsen: 5, 7, 10
 Pia Hansen: 49, 62
 Politikere: 5, 16, 41, 60, 61
 Principper: 4, 15, 16, 17, 18, 20, 37, 56, 57, 61
 Realdania: 36, 37, 62
 Rekruttering: 42, 57
 Relationer: 5, 6, 10, 11, 17, 22, 35, 41, 43, 44, 47, 60
 Ressourcer: 4, 10, 13, 14, 17, 18, 22, 40, 47, 57
 Resultatkontrakt: 41
 Roller: 4, 18, 43, 56, 57, 61
 Roskilde Kommune: 5, 7, 10, 42
 Salling Bank: 44, 54, 62
 Samarbejdspartnere: 17, 18, 21, 22, 23, 25, 28, 36, 40, 43, 47, 56,
 Sorø Kommune: 42, 53, 62
 Sprog: 57, 58
 Steen Hildebrandt: 44, 58, 62
 Steffen Svendsen: 5, 7, 38, 42, 53
 Styling: 9, 10, 16, 17, 18, 22, 23, 47, 57
 Trine Schaldemose: 62
 Udforsker: 18, 19, 43
 Uffe Steiner Jensen: 60, 62
 Ulla Koch: 5, 7
 Ulstrup: 42, 54, 62
 University College Lillebælt: 5, 7, 38, 42
 University College Sjælland: 5, 7, 62
 Velfærd: 4, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 17, 32, 36, 37, 47, 53, 56
 Velfærdsleder: 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 36, 37, 40, 42, 54, 56, 61
 Velfærdsopgaver: 17, 52
 Velfærdspanel: 6, 11
 Velfærdsudfordringer: 5, 17, 43, 53
 Velfærdsydelser: 5, 47
 Vibe Klarup Voetmann: 7, 8
 Vibeke Stage: 50, 51, 62
 Yvonne Barnholdt: 5, 7, 10, 42
 Øvelse: 16, 18, 41, 56, 57, 58
 Aabenraa Kommune: 5, 7, 10, 30, 31, 62
 Aarhus Universitet: 44, 58, 62



3. undervisningsdag
Netværksledelse i Albertslund Kommune- fortsat
26. september 2017



Se filmen "Hør om ændrede arbejdsmetoder"

<http://medarbejdersiden.albertslund.dk/organisation/sekretariat-for-netvaerksstrukturen/hvorfor-netvaerk/> - film

