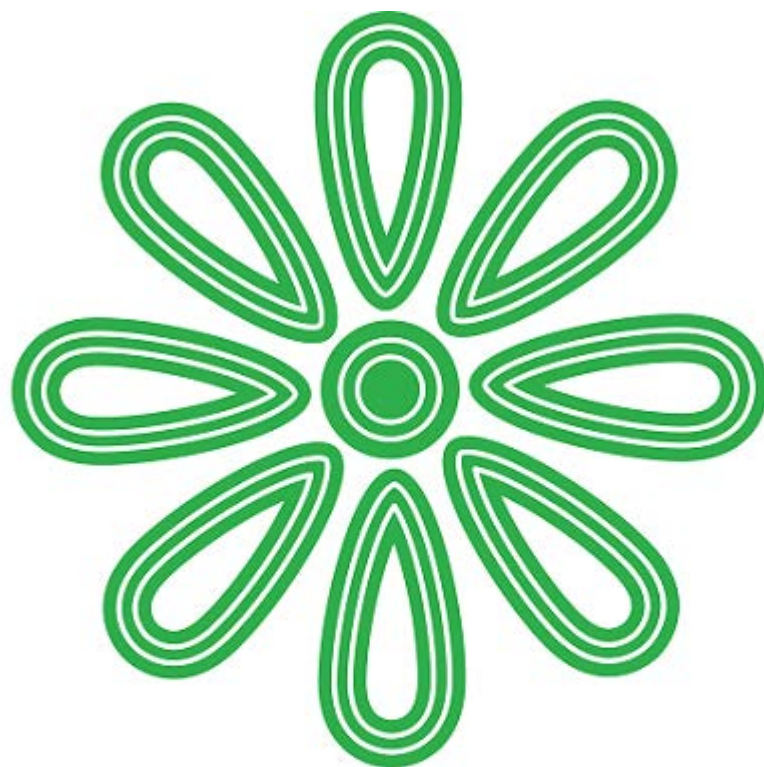


VÆRDI-VÆRKTØJET



NETVÆRK

VI SKABER FORBINDELSER

Kære Netværksleder

Du skal til at drive netværk! Som hjælp til det, har Netværksstrukturen udarbejdet en håndbog som sætter fokus på værdi og værdiskabelse i netværksarbejde.

Værdi-værktøjet vil understøtte dig i at have fokus på værdi undervejs i dit netværksarbejde. Værdi skaber netop retning på dit arbejde, og er derfor et vigtigt redskab til din ledelse af netværk.

Mange processer og refleksioner er ens på tværs af netværk, og derfor har vi, på baggrund af alle de erfaringer Albertslund Kommune har gjort sig med netværksarbejde, lavet værktøjet til dig som netværksleder. Det er vores ønske, at du med værktøjet i hånden, bliver hjulpet til at få fat om dit netværksledelse – og din værdiskabelse.

Værktøjet er udviklet særligt til netværksledere på Hold 2 uddannelsen Netværksledelse i den offentlige opgaveløsning, 2015 og vil gennem uddannelsen blive pilottestet, udviklet og tilpasset.

Du vil starte med at bruge værktøjet på uddannelsen i efteråret, hvor værktøjet vil blive suppleret med bagvedliggende teorier som skal understøtte din værdiskabelse i netværksarbejdet.

Dette er et ud af flere værktøjer, som tilsammen udgør Albertslund Kommunes Håndbog i Netværksledelse. Udover dette værktøj, har Netværksstrukturen udarbejdet Netværks-værktøjet, Faciliterings-værktøjet og Ledelses-værktøjet. Værktøjerne supplerer hinanden og vi anbefaler derfor, at du bruger dem alle aktivt i løbet af din netværksledelse. Værktøjerne finder du på Netværksstrukturens hjemmeside.

Vi ønsker dig god fornøjelse med dit netværksarbejde.

Venlig Hilsen

Netværksstrukturen

VÆRDI-VÆRKTØJET	7
BLIV SKARP PÅ VÆRDI I NETVÆRKSARBEJDE	7
EKSEMPLER PÅ VÆRDI	9
TÆNK VÆRDI I FORHOLD TIL DIT TEMA.....	10
FIND NETVÆRKSDELTAGERNES MOTIVATIONER OG ØNSKER TIL VÆRDI.....	12
BESKRIV DRØMMEN FOR JERES NETVÆRKSARBEJDE.....	14
BESKRIV DE VÆRDIER DINE NETVÆRKSDELTAGERE DRØMMER OM AT SKABE	15
SÆT VÆRDIERNE I SPIL SOM IDÉGENERERING.....	17
ØVELSE: GENERER KREATIVE IDÈER UD FRA DE OFFENTLIGE VÆRDIER	19
GÅ PÅ OPDAGELSE	21
DERFOR SKAL DU GÅ PÅ OPDAGELSE.....	21
FORBERED JERES TUR PÅ OPDAGELSE.....	22
VÆLG INDSAMLINGSMETODE TIL OPDAGELSEN	23
GENERER KREATIVE IDÈER SOM SKABER VÆRDI	26
SKAB ET KREATIVT RUM FOR IDÈUDVIKLING.....	27
HAV FOKUS PÅ VÆRDI I IDÉGENERERINGEN	28
KONKRETISER NETVÆRKETS IDÈER.....	29
REFLEKSIONSREDSSKAB: BESKRIV PROCESSEN MOD JERES VÆRDISKABELSE	34
AFPRØV OG UDFOLD NETVÆRKETS IDÈER	37
TEST JERES IDÈER LØBENDE.....	37
PLANLÆG AFPRØVNINGEN MED DIN REFERENCELEDER.....	38
PLANLÆG AFPRØVNINGEN AF IDÈERNE – FAIL FAST, FAIL CHEAP	39
UNDERSØG HVILKEN FORANDRING OG VÆRDI IDÈERNE SKABER.....	44
METODER TIL AT FINDE IDÉERNES VÆRDISKABELSE.....	44
TAL OM DIN VÆRDISKABELSE	49
TAL SAMME SPROG SOM DIN MODTAGER.....	50
FIND NETVÆRKETS POSITIVE VÆRDIFORTÆLLINGER	51

VÆRDI-VÆRKTØJET

Værdi-værktøjet, er et værktøj, som skal gøre dig i stand til hele tiden at have netværkets værdiskabelse for øje. Netværksarbejde er en af de arbejdsmetoder som kommunen bruger til at skabe forandringer i form af nye velfærdsløsninger, flere relationer på tværs af kommunens afdelinger og civilsamfund, trivsel i arbejdslivet, øget effektivitet og meget andet. Netværksarbejde er derfor en måde at organisere sig på, for at skabe værdi og dermed imødekomme de udfordringer vi som kommune møder hver dag.

Som netværksleder skriver du dig ind i den offentlige ledelse – du påtager dig at lede dit netværk mod at skabe forandring og nye løsninger, som skaber værdi til kommunens borgere. Det er altså vigtigt at du som netværksleder forfølger den værdiskabelse og den forandring I ønsker at skabe i netværket, samtidig med at du formidler den værdi I forfølger, både undervejs i netværksarbejdet og efterfølgende.

Det er dit ansvar som netværksleder at jage effekterne, samtidig med at du balancerer netværksarbejdets kompleksitet og åbenhed. Den balance kan du understøtte ved **hele tiden at have netværkets værdiskabelse for øje**. Forfølgelsen af værdi giver dig en retning på netværksarbejdet, som du kan lede mod, uden at du risikerer at kvæle netværkets frie og åbne karakter.

Hvilken værdi er det netværket forfølger og hvordan er de valg der træffes i netværksarbejdet med til at forfølge værdiskabelsen? Når netværket genererer idéer, skal du stille dig selv spørgsmålet: hvilke værdier forfølger vi med denne idé? Men også omvendt: hvilke idéer kan være med til at forfølge en bestemt værdi?

Værdi er dog rigtig mange ting, og som netværksleder kan du både lede mod økonomisk værdi, social værdi og nytænkning. Det betyder ikke at *du* skal regne vejen ud, finde løsningerne og styre netværksarbejdet mod nogle bestemte mål. I stedet handler det om at du altid skal spørge dig selv om: ”hvilke værdier er vi i gang med at skabe **lige nu**?”. Værdi kommer ikke af sig selv – værdi skal forfølges.

Redskaberne i værdi-værktøjet understøtter dig i at kende og genkende værdi når den skabes, at give netværksarbejdet retning, at fortælle om din værdiskabelse undervejs og efter netværksarbejdet, og ikke mindst giver værktøjet dig redskaber til at følge værdiskabelsen helt til dørs.

Du skal ikke læse værktøjet som en endegyldig formular for, hvordan man skaber værdi. Du skal i stedet reflektere over hvor I er i processen, hvor I gerne vil hen og hvordan de enkelte redskaber kan understøtte jer i det. Samtidig skal du være bevidst om at Værdi-værktøjet er *dit* værktøj og forfølgelsen af værdi er en del af *din* ledelse. Du skal derfor altid vurdere, ud fra netværkets situation, om du skal involvere dine netværksdeltagere i værdidrøftelser, eller om du vil inddrage værdibegrebet mere indirekte i dit netværksarbejde.

BLIV SKARP PÅ VÆRDI I NETVÆRKSARBEJDE

Ved du hvilken værdi dit netværket kan skabe? Først når du ved hvad der kendetegner værdiskabelse i netværk og får billeder på forskellige værdier, kan du facilitere mod værdiskabelsen på en bevidst og effektiv måde.

Formålet med netværksarbejdet er at skabe nye velfærdsløsninger, som skaber forandring og værdi for borgeren.

I dette afsnit vil vi tydeliggøre hvordan værdiskabelse i netværksarbejde bygger videre på den måde vi traditionelt tænker og arbejder med værdiskabelse i det offentlige. Kapitlet skal dermed bidrage til, at du løbende bliver opmærksom på de værdier som netværket skaber og dermed kan formidle værdiskabelsen til relevante aktører.

Netværksarbejdets værdiskabelse vil her blive skitseret ud fra to punkter, som vi anser som centrale kendetegn for værdiskabelse i netværksarbejde:

- Værdien skabes i samspillet
- Værdien skabes via ringe i vandet

Dernæst vil der gives eksempler på nogle af de værdier som du kan forfølge i netværksarbejde under kapitlets tredje punkt:

- Værdi er mangfoldigt og mangeartet

Værdien skabes i samspillet

Når du arbejder i netværk vil du måske møde nogen som siger, at værdi kun er legitim, hvis du kan kæde den direkte sammen med dit netværksarbejde. Man skal altså kunne sige at A (indsats) fører til B (effekt). Denne forståelse af værdiskabelse stammer fra en resultatbaseret styringstilgang. Resultatbaseret styring kræver dog at man på forhånd kender problemets karakter og ved hvilke løsninger der virker.

Nogen gange finder vi ud af, at de greb som vi normalt bruger, af den ene eller anden grund ikke slår til. Her bliver vi nødt til at arbejde anderledes mod at finde de gode løsninger – bl.a. i netværksarbejde. Eksempelvis har vi i mange år forsøgt at reducere fravær i folkeskolerne. Skolesystemet har dog endnu ikke fået en idé til en løsning, som virker effektivt. Fravær i folkeskolen kan altså ses som en mere kompleks udfordring, som kræver at vi tænker og

arbejder anderledes ved at inddrage nye aktører og flere perspektiver i et netværksarbejde. Det kan bl.a. være en ny inddragelse af elevernes forældre eller inddragelse af aktører som normalt ikke understøtter skolesystemet.

Når vi inddrager nye aktører som er med til at skabe de nye idéer og løsninger, bliver det svært at pege nøjagtig på en værdikæde hvor A fører til B. Værdien skabes i samspillet mellem mange aktører og i hvert enkelt unikke samspil, vil der opstå forskellig værdi.

Værdi skabes via ringe i vandet

Netværksarbejde skaber ofte mere værdi, end hvad man først får øje på. Bl.a. skabes der ofte ny viden og nye relationer, som afføder nye tiltag. Når du løbende fortæller andre om netværkets nye viden, jeres netværksarbejde og jeres værdiskabelse, får du ofte nye perspektiver tilbage som du kan bruge i netværksarbejdet. Samtidig skaber du opmærksomhed på området, som potentielt betyder at andre udenfor netværket tænker videre, handler anderledes i fremtiden og finder på nye idéer. Dine netværksdeltagere vil ligeledes (potentielt) begynde at handle anderledes i basisorganisationen, fordi de har fået nye perspektiver eller tillært sig nye metoder til at løse en udfordring i det daglige arbejde. Dit netværksarbejde skaber derfor ringe i vandet, som skaber ringe i vandet, som igen skaber ringe i vandet. Værdiskabelsen bliver således ved, lang tid efter endt netværksarbejde.

Som netværksleder skal du – så vidt muligt – trække tråde tilbage til dit netværksarbejde. Har dit netværksarbejde direkte eller indirekte været med til at påvirke måden andre handler på? Har det fået andre til at skabe nye løsninger? Hvis du kan få øje på de ringe i vandet som er skabt, vil det bidrage positivt til din værdifortælling og skabe legitimitet til dit arbejde som netværksleder.

Værdi er mangfoldigt og mangeartet

Nu ved du hvad der kendetegner værdiskabelsen i netværksarbejde, og du ved hvad du løbende skal være opmærksom på som netværksleder.

Men hvad er det for nogle værdier som skabes i samspillet og som ringer i vandet? Det er vigtigt at du som netværksleder har kendskab til værdi, så du kan genkende værdierne når de skabes i dit netværksarbejde.

Du vil måske møde nogen, som synes at værdi kun er legitim, hvis den kan tælles i kroner og øre. Den offentlige sektor har dog til opgave at forfølge langt flere typer af værdi end blot den økonomiske, fordi vi som offentlig institution skal tjene samfundets mangeartede interesser.

Derfor skal den offentlige sektor både forfølge værdier såsom produktivitet og effektivitet og værdier såsom borgerdeltagelse og øget oplevet kvalitet for borgeren.

Hvilken værdi – eller værdier - du bør forfølge, kommer an på dit tema og de forandringer dine deltagere ønsker at skabe.

Her er det vigtigst for dig at vide, at offentlig værdi er mangfoldigt og mangeartet, og at den offentlige sektor derfor har til opgave at forfølge flere forskellige typer af værdi. Du skal derfor altid tale og fortælle om hele netværkets værdiskabelse.

Herunder kan du se eksempler på værdi, som den netværksbaserede organisation er særligt optaget af at forfølge.

EKSEMPLER PÅ VÆRDI

Menneskelig værdighed

(Lokal)demokrati

Borgerinvolvering/deltagelse

Effektivitet

Produktivitet

Oplevet kvalitet for borgeren

Kollektivets ønsker

Åbenhed

Balancering af interesser

Entusiasme i arbejdslivet

Medarbejdertrivsel

Samarbejde

Innovation/nytænkning

Risikovillighed

Lydhørhed

Kompromis

Bæredygtig velfærd

Selvudvikling hos borgeren

Hvordan bruges værdi i netværksarbejde:

- Værdi er det vi **forfølger** i den offentlige sektor – vi arbejder bl.a. mod at skabe øget oplevet kvalitet for borgeren, mere borgerinddragelse i opgaveløsningen, større effekt af vores velfærdsløsninger osv.
- Værdi er alt som bidrager til en **bedre opgaveløsning**, uanset om det er ny **viden**, nye **samarbejdsrelationer**, **innovative løsninger**, øget **effektivitet** eller **entusiasme** og **trivsel** hos medarbejderne.
- At forfølge værdi kan sammenlignes med at sætte brede mål for det I gerne vil opnå. Værdi giver netværket en retning at arbejde mod, men skaber samtidig også et maksimalt råderum for hvordan jeres "mål" skal opnås.
- Som **netværksleder** skal du ikke have alle offentlige værdier i spil i dit netværksarbejde. Det vil være svært at forfølge alle værdier på samme tid. Du skal derfor lytte til dine netværksdeltageres ønsker og derigennem blive opmærksom på de værdier I sammen skal forfølge i netværksarbejdet. Det kan

Baggrund for vores udvælgelse af værdier

I denne boks kan du læse om udvælgelsen af de 18 værdier vi har udvalgt til værdi-værktøjet. Det er nemlig ikke tilfældigt at vi peger på netop disse 18 værdier som relevante for dit netværksarbejde i Albertslund Kommune.

De 18 udvalgte værdier stammer fra teksten "Det offentlige værdiunivers" af Torben Bech Jørgensen og Barry Bozeman. I teksten fremhæves i alt 72 offentlige værdier, som alle kan danne inspiration og retning til dit netværksarbejde. Vi har til værdi-værktøjet udvalgt de værdier som den netværksbaserede organisation er forankret på.

Hvis du har lyst til at læse om de forskellige offentlige værdier og læse alle 72, kan du finde teksten på Acadre sagsnummer: 15/12659

TÆNK VÆRDI I FORHOLD TIL DIT TEMA

Du har nu opnået viden om hvad der kendetegner værdiskabelse i netværksarbejde og hvilke værdier du eventuelt kan forfølge. Som netværksleder skal du, som tidligere beskrevet, bruge værdi som et værktøj til at skabe en

tydelig retning som du kan lede netværket mod. Dette afsnit består af en øvelse, som skal klæde dig på til at tænke værdi ind i din netværksledelse, så du sidenhen kan lede aktivt mod værdiskabelsen.

Tips og tricks

Find din udfoldelse af netværkstema frem

Hvis du har arbejdet med Tema-værktøjet, har du allerede udfoldet dit tema og arbejdet med at sandsynliggøre de værdier dit tema kan skabe – lad dig inspirere af din temabeskrivelse. Måske står der allerede noget godt om værdi.

Tal værdi med en kollega

Hvis du er i tvivl om hvilke værdier dit tema indeholder, så tal med en kollega over frokosten. At tale højt om dine tanker, kan være et godt redskab til at blive mere klar på de temaets værdier.

Book tid i din kalender

Book dig selv i et par timer eller en dag, hvor du reflekterer over hvilke værdier du forfølger i dit daglige arbejde – du kan bl.a. lave en logbog over dine refleksioner, som du skriver videre på løbende i netværksarbejdet.

Få hjælp af netværksstrukturen

Det er centralt for dit netværksarbejde og din netværksledelse, at du kan bruge værdi som et redskab der sikrer retning i din netværksledelse. Hvis du har svært ved at få greb om værdi, så spørg netværksstrukturen om hjælp.

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at blive skarp på værdi. Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

FIND NETVÆRKSDELTAJERNE MOTIVATIONER OG ØNSKER TIL VÆRDI

Ved du hvad der motiverer dine netværksdeltagere til at lægge ressourcer i dit netværk? Det er vigtigt at du ved hvilke værdier dine netværksdeltagere er motiverede af at skabe, så du kan lede effektivt mod værdiskabelsen.

Det er ikke sikkert at alle dine netværksdeltagere har den samme motivation og ønsker til den værdi som jeres netværk skal skabe. F.eks. kan et borgerperspektiv have helt andre vinkler end et fagligt eller ledelsesmæssigt perspektiv. Det er vigtigt at du, i samarbejde med dine netværksdeltagere, får alle perspektiver i spil. Du skal understøtte at I sammen finder ud

af, hvor I gerne vil hen med netværksarbejdet, og hvilke forandringer I sammen ønsker at skabe. Når du finder ud af hvilke værdier der motiverer dine netværksdeltagere, øger det muligheden for et konstruktivt og effektivt samarbejde mod værdiskabelsen.

Når du skal finde ud af hvilke værdier der motiverer dine netværksdeltagere til at lægge ressourcer i dit netværksarbejde, kan du starte en dialog om deltagernes drøm eller vision for netværket. Hvad er det for forandringer deltagerne drømmer om at være med til at skabe? I dialogen om drømmen har du som netværksleder mulighed for at få en forståelse for de værdier deltagerne har fokus på. Det vil gøre det muligt for dig efterfølgende at lede netværksarbejdet mod den ønskede værdiskabelse.

Når I sammen finder en drøm for netværksarbejdet, har du to ledelsesmæssige opgaver:

1) *Facilitering*

Du skal facilitere dialogen, så den forgår på en god og motiverende måde. Dette kan du læse om i Faciliterings-værktøjet, som ligger på Netværksstrukturens hjemmeside.

2) *Afkodning af værdier*

Du skal afkode de værdier dine netværksdeltagere er optagede af. Dine deltagers drømme eller visioner for netværksarbejdet, vil netop ofte (indirekte) bestå af en eller flere værdier, som du kan afkode. Ved at afkode og blive bevidst om de værdier dine netværksdeltagere omtaler, kan du i fremtiden lede netværket mod den ønskede værdiskabelse. (Se eksempler på værdier i kapitlet "Bliv skarp på værdi i netværksarbejde")

Sådan afkoder du værdierne

Men hvordan afkoder du så hvilke værdier dine netværksdeltagere taler om? Det handler mest af alt om at lytte til dine netværksdeltagere og samtidig være bevidst om de mangeartede offentlige værdier. Siger en netværksdeltager eksempelvis, at personen er motiveret af, at den enkelte borger får mulighed for en individuel service som passer til borgerens behov? Så vil du måske oversætte netværksdeltagerens ønske til værdien "borgerinvolvering" eller "øget oplevet kvalitet for borgeren". I nogle tilfælde kan det være svært at gennemskue hvilken værdi deltageren ønsker at forfølge. Så kan du måske få afklaring på netværksdeltagerens motivation ved at spørge ind til deltagerens drøm, og få deltageren til at sætte nogle flere ord på.

Understøt kreativitet når drømmen findes

Når du og dine deltagere skal finde drømmen for netværket, er det vigtigt at du understøtter en kreativ proces hvor der er plads til at tænke ud af boksen.

Måske kender du eller en netværksdeltager en kreativ øvelse som I kan bruge? Måske har du fundet en øvelse i Faciliterings-værktøjet? Ellers kan du bruge eller lade dig inspirere af brainstorm-øvelsen i boksen på næste side.

ØVELSE: Sådan kan I bl.a. finde drømmen sammen

Øvelsen tager omkring 30-60 minutter alt efter hvor mange deltagere du har med i netværket og hvor længe du fornemmer der er behov for dialog. Øvelsen skal give plads til alle netværksdeltagernes drømme om forandring, så alle perspektiver bliver hørt. Husk at det er din opgave som netværksleder at afkode hvilke værdier dine netværksdeltagere er motiverede for at skabe. Det er der et redskab til efter øvelsen.

Til øvelsen skal du bruge:

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

1) Hver netværksdeltager får et stykke papir, hvorpå de skriver deres vigtigste drøm for netværksarbejdet. Husk at være konkrete – fokus er på hvad hver enkelt deltager drømmer om i forhold til jeres netværkstema.

2) Roker papiret en gang til højre, så hver deltager sidder med en andens drøm. Byg videre på drøm-

BESKRIV DRØMMEN FOR JERES NETVÆRKSARBEJDE

Udfyld skemaet sammen med dit netværk, f.eks. efter den kreative holdøvelse. Udfyldningen af skemaet kan bl.a. fungere som et slags "referat" fra dagens møde, som du kan sende til dine netværksdeltagere, så alle kan huske hvad I blev enige om og hvorfor.

Hvad er jeres drøm for netværksarbejdet?

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

Hvordan hænger drømmen sammen med netværkets tema?

BESKRIV DE VÆRDIER DINE NETVÆRKSDELTAGERE DRØMMER OM AT SKABE

I processen mod at finde en drøm for netværksarbejdet, har du som netværksleder til opgave at holde fokus på værdi, så du sidenhen kan lede mod værdiskabelsen. Dette skema er derfor et redskab som du skal udfylde for at synliggøre de værdier du skal lede netværksarbejdet mod at skabe.

Du kan vælge at udfylde skemaet selv eller overveje om du skal udfylde det sammen med dit netværk. Du kan også udvælge en eller flere deltagere til at have fokus på værdiskabelse og udfylde skemaet med dem.

Tips og tricks

Få inspiration udefra

Hvis du synes at der mangler nogle perspektiver, udefrakommende indspark eller andet som kan kick-starte skabelsen af en fælles drøm, kan du tage dit netværk med på tur ud i virkeligheden. En tur på opdagelse vil give et fælles udgangspunkt at snakke ud fra. Få redskaber til hvordan du får det bedste ud af jeres opdagelsestur i kapitlet "Gå på opdagelse".

Tal med din referenceleder om drømmen

Det er vigtigt at dit netværksarbejde bliver koblet til og får liv i basisorganisationen. Derfor skal drømmen og de værdier der ligger heri, også være værdifulde for basis. Tal med din referenceleder om, hvilke værdier de forfølger i afdelingen.

Lad dine netværksdeltagere tænke over drømmen

Husk at beslutninger står skrevet i sand – det er vigtigt at dine netværksdeltagere kan se sig selv i drømmen og bliver motiveret af den i netværksarbejdet. Lad dine netværksdeltagere tænke over drømmen til næste gang i mødes og giv plads til inputs, hvis de har noget nyt at sige.

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at finde dine netværksdeltageres motivation og ønsker til netværkets værdiskabelse. Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

SÆT VÆRDIERNE I SPIL SOM IDÉGENERERING

Har du overvejet hvordan du og dit netværk kan skabe nye idéer som forfølger jeres ønskede værdiskabelse? Du kan bruge værdierne som et redskab til at tænke ud af boksen, få nye idéer og skabe gode, værdifulde løsninger.

Dette afsnit handler om at sætte værdi i spil. Afsnittet består af en øvelse som du kan bruge til at tænke værdi ind i forhold til netværkets tema og drøm med dine deltagere.

Øvelsen handler om at finde potentialerne i jeres netværksarbejde – den hjælper jer til at komme hele vejen rundt om de muligheder I har for at skabe værdi. Samtidig skal øvelsen bruges til at bryde med vanetænkning og påbegynde en kreativ idégenerering i dit netværksarbejde.

I boksen herunder kan du læse om, hvorfor det er vigtigt at du sætter værdierne i spil i forhold til netværksarbejdet.

Værdi fra mindst tre perspektiver

Før du laver øvelsen med dine netværksdeltagere, vil vi pege på hvad Netværksstrukturen er optaget af i forhold til værdiskabelse. Det er

vores opfattelse, at det gode netværkstema har potentiale til at skabe værdi inden for tre forskellige perspektiver; **borgerperspektivet**, **kommunens perspektiv** og **medarbejderperspektivet**. Disse er beskrevet i boksen herunder. Når du laver øvelsen med dine netværksdeltagere, kan I bruge de tre perspektiver som en ramme for værdi-samtalen. Rammen kan hjælpe jer til at se hvordan skabelsen af værdi i ét perspektiv, kan skabe ny værdi i et andet perspektiv:

Eksempel: Hvis ønsket med netværksarbejdet er at skabe bedre kvalitet for borgeren, vil dén værdiskabelse ofte indebære en forandring af måden medarbejderne arbejder på og måske også en økonomisk effekt. På den måde vil værdiskabelsen på et område, ofte føre til værdiskabelse på de andre områder.

Værdi for borgeren

Netværksarbejdet handler altid om at skabe mere værdi for borgeren ud fra borgerens perspektiv. Hvad er det borgeren har brug for ud fra eget perspektiv?

Værdi for kommunen

Værdi for kommunen, handler om at kunne skabe mere kvalitet for samme penge, øge effektiviteten og skabe besparelser på det område I arbejder med.

Værdi for medarbejderne

Værdi for medarbejderne handler om at skabe øget trivsel, nye samarbejdsrelationer, højere faglighed, mere engagement og et meningsfuldt arbejdsliv for kommunens medarbejdere.

Du skal sætte værdierne i spil i netværksarbejdet fordi:

Værdi skaber retning:

Som netværksleder ved du ikke hvor I er på vej hen, og hvad der nøjagtig skal skabes af resultater. Ved at holde fokus på den ønskede værdiskabelse kan du bevare netværksarbejdets kreative og eksperimentelle tilgang, samtidig med at du skaber retning og fokus, som I sammen kan bevæge jer hen mod.

Fokus på værdi giver nye perspektiver:

Når du sandsynliggør værdien ved at inddrage borgerens, kommunens og medarbejdernes perspektiv, kan du sikre værdiskabelse på områder, som du måske ikke selv havde øje for til at starte med.

Værdi skaber legitimitet:

Sidst – men ikke mindst – er værdi med til at skabe legitimitet til dit netværksarbejde. Når du sætter ord, tal eller billeder på netværkets værdiskabelse, kan det være lettere for din leder, dine kollegaer, samarbejdspartnere, borgere eller lign. at forholde sig til, understøtte dig i og give dig plads til dit netværksarbejde.

ØVELSE: GENERER KREATIVE IDÉER UD FRA DE OFFENTLIGE VÆRDIER

Husk at øvelsen ikke handler om at lægge sig fast på værdier. I stedet er det en opvarmning til når du og dit netværk skal generere nye idéer. Leg med netværkets tema og de forskellige værdier. Intet er forkert eller rigtigt – der skal være plads til skæve tanker og sjove løsninger.

1. Som netværksleder skal du først overveje hvordan du præsenterer øvelsen - skal du fortælle dine netværksdeltagere at de konkret skal arbejde med offentlige værdier? Hvis du fornemmer at det vil være skræmmende eller kompliceret for deltagerne at tale om "værdi", kan du eksempelvis gøre det mere håndgribeligt ved at sige at: "øvelsen handler om hvordan vi kan skabe idéer som understøtter de ting som vi gerne vil arbejde hen mod i kommunen – f.eks. mere borgerdeltagelse, trivsel i arbejdslivet og øget oplevet kvalitet for borgeren".
2. Præsenter herefter dine netværksdeltagere for de 18 opstillede værdier fra side 7. Værdierne finder du under øvelsen.
3. Start en kort dialog om værdierne mellem netværksdeltagerne, så der skabes en fælles forståelse af værdierne: Hvad forstår netværksdeltagerne ved de forskellige værdier?
4. Udvælg sammen ca. 5 værdier som deltagerne synes er interessante at arbejde med ift. netværkets tema. I kan vælge de værdier som er "oplagte", men prøv også med værdier som ikke umiddelbart er oplagte i forhold til netværkets tema. På den måde får I tænkt helt ud af boksen i jagten på nye idéer. (**Tip:** Lav evt. en planche eller et stykke papir med hver værdi som I kan skrive jeres idéer og tanker på undervejs, så I kan finde dem frem igen senere i netværksarbejdet)
5. Nu skal netværket i gang med at tænke i idéer og koncepter til jeres udvalgte værdier: Hvordan kan arbejdet med jeres netværkstema være med til at skabe jeres 5 udvalgte værdier? Hvilke idéer kan være med til at forfølge den enkelte værdi? Husk at der skal være plads til skæve idéer og at der nok skal mange idéer på bordet inden den rigtig gode idé opstår.
6. Få deltagerne til at bygge videre på hinandens idéer. For at holde den kreative proces åben og afsøgende, kan du få netværksdeltagerne til at koble sig på hinandens idéer. Få en deltager til at sige en idé eller sig selv en. Herefter skal deltagerne bygge videre på idéen. **Husk** at understøtte dine netværksdeltagere i at sige "ja, og så...." i stedet for "ja, men..."
7. Tænk over hvordan I kan skabe ringe i vandet: Hvordan kan arbejdet mod at skabe værdi i et perspektiv, være med til at skabe ny værdi i et andet perspektiv? Hvordan kan arbejdet med jeres tema, være med til at skabe værdi for **borgeren**, og hvilken værdi vil den idé skabe for **kommunen** og **medarbejderne**?

Menneskelig værdighed

Lokaldemokrati

Borgerinvolvering

Effektivitet

Produktivitet

Øget kvalitet for borgeren

Kollektivets ønsker

Åbenhed

Balancering af interesser

Entusiasme i arbejdslivet

Medarbejdertrivsel

Samarbejde

Innovation

Risikovillighed

Lydhørhed

Kompromis

Bæredygtig velfærd

Selvudvikling hos borgeren

Tips og tricks

Forbered dine netværksdeltagere

Det kan være svært at tage stilling til 18 værdier fra det ene øjeblik til det andet. Du kan derfor overveje at forberede dine netværksdeltagere på at sætte værdi i spil til næste gang i mødes. Giv dem værdierne med hjem og fortæl dem om det I sammen skal lave, næste gang I mødes.

Tydeliggør netværkets retning

Når I sætter værdierne i spil, vil der formegentlig være nogle værdier som optager netværksdeltagerne mere end andre. Skriv gerne værdierne ned, og hav dem med hver gang i mødes. På den måde kan du tydeliggøre den retning i arbejder mod i netværksarbejdet.

Skriv eventuelle idéer ned

Hvis der kommer gode idéer undervejs, når I sætter værdierne i spil, kan det være fornuftigt at skrive dem ned, så I ikke glemmer dem. Du kan bl.a. få en netværksdeltager til at tage noter undervejs i øvelsen.

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at sætte værdierne i spil med dine netværksdeltagere. Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

GA PÅ OPDAGELSE

Har I mon brug for at gå på opdagelse og se praksis med nye, undrende øjne? Turen på opdagelse kan give et fælles udgangspunkt for netværksarbejdet og gøre jer endnu klogere på, hvilken værdiskabelse og forandring I skal forfølge.

At gå på opdagelse handler om at få nye øjne på den kendte praksis samt afprøve og kvalificere den viden der findes i netværket. Dine netværksdeltagere vil allerede besidde en stor viden om praksis. Borgerne, de fagfaglige og andre deltagere vil have vidt forskellig viden eller indgangsvinkler til det tema eller område som I arbejder med. Tilsammen ved I derfor allerede en hel del om den nuværende praksis.

Når I tager på opdagelse og forsøger at se praksis med nye øjne, vil I formegentlig se noget helt nyt. Måske finder I ud af, at det som I troede I vidste, ikke er det samme som andre opfatter. Måske vil den udfordring som I synes er vigtigst at løse i netværksarbejdet, ikke længere opleves som en vigtig udfordring, efter

jeres tur på opdagelse. I skal derfor tage en tur på opdagelse for at afprøve og udfordre jeres nuværende viden.

Turen på opdagelse gør jer klogere på hvad der fungerer i dag og hvor vi som kommune kan blive bedre. Ved hele tiden at afprøve og sætte spørgsmålstejn ved jeres viden, kan I blive klogere og se nye udfordringer eller problemstillinger i jeres tema. På den måde kan du og dine netværksdeltagere sikre den bedst mulige værdiskabelse.

I næste afsnit vil du derfor opnå viden om hvorfor og hvornår en tur på opdagelse kan være meningsfuldt i dit netværksarbejde.

DERFOR SKAL DU GÅ PÅ OPDAGELSE

Kvalificering af drøm og værdiskabelse

En tur ud i praksis kan som beskrevet i foregående afsnit, være med til at udfordre og kvalificere netværkets nuværende viden. Dermed sikrer I en relevant værdiskabelse.

Et styrket samarbejde og gode relationer

Forskning viser at et stærkt samarbejde er alfa og omega for et succesfuldt netværksarbejde. Ved at tage dine netværksdeltagere med på opdagelse, kan I lære hinanden at kende og skabe gode, tillidsfulde relationer fra start. Samtidig kan I få et fælles udgangspunkt for dialog i netværksarbejdet. Det kan gøre det lettere for deltagere med meget forskellige perspektiver at tale "samme sprog".

Inspiration og viden til idéudvikling

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

Sammenligningsgrundlag for værdiskabelse

Det materiale I indhenter gennem jeres opdagelsestur, kan I bruge til at sammenligne om der har været en værdiskabelse, når netværkets løsninger afprøves og testes i praksis (Se evt. kapitlet "Dokumenter jeres værdiskabelse når I afprøver").

FORBERED JERES TUR PÅ OPDAGELSE

Formål

Når du planlægger din tur på opdagelse, skal du først og fremmest tage stilling til formålet med opdagelserne: Hvordan skal opdagelserne bidrage til jeres netværksarbejde? – skal turen både styrke samarbejdet og samtidig udfordre og kvalificere netværkets viden i forhold til tema, drøm og værdiskabelse? Formålet med opdagelserne, kan have betydning for den måde I bedst planlægger turen.

Hvem skal på opdagelse og hvor

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

Materialeindsamling

Før du tager på opdagelse, er det vigtigt at overveje, hvordan I skal indsamle materiale og hvad I skal fokusere på. Netværket skal kunne arbejde med materialet som grundlag for større indsigt, idéudvikling og værdiskabelse. Samtidig skal materialet, der bliver indsamlet, kunne formidles. Tænk på, at få billeder, citater, anekdoter og skriv noter som kan bruges til analyse og inspiration i det videre arbejde. Hvis du vælger at tage flere netværksdeltagere med på opdagelse, bør I aftale hvilke metoder og dokumentationsformer I vil bruge. På den måde kan du sikre, at I får et ensartet materiale, som gør den videre brug af materialet lettere. På næste side vil forskellige metoder til materialeindsamling blive beskrevet.

På sidste side i kapitlet er der opstillet et redskab til at forberede jeres tur på opdagelse. Udfyld gerne redskabet på et netværksmøde, så alle får en stemme. Måske er der nogen som har et sjovt eller anderledes indspark til hvor I kan gå på opdagelse? Snyd ikke dig selv for gode idéer og planlæg opdagelsesturen sammen med dine netværksdeltagere.

Når du går på opdagelse skal du huske at:

Se verden med nye øjne

For at kunne udfordre og kvalificere jeres viden i opdagelsesfasen, skal du og dine netværksdeltagere se verden med nye øjne. Prøv bevidst at påtage jer nye roller: Hvis jeg var dårligt gående, hvad ville jeg så se? Måske trap-petrinene pludselig ser højere ud. Jo længere væk fra sit eget daglige felt og omgivelser, man går på opdagelse, jo lettere er det at se verden med nye øjne.

Være bevidst om hvordan I præsenterer jer

Når I præsenterer jer for den institution eller de borgere I går på opdagelse hos, skal I beskrive jeres interessefelt så åbent som muligt, for ikke at afskære jer fra information. Sig ikke: "jeg undersøger adgangsforholdene", men "jeg undersøger hvordan huset bliver brugt". På den måde kan I åbne op for perspektiver, som I ikke havde overvejet var relevante fra start.

Give et sandfærdigt billede af jeres tur på opdagelse

Fortæl altid hvem du er og hvad du skal med materialet. Aftal på forhånd, at du vil tage billeder eller optage lyd og forklar i hvilken sammenhæng det bliver brugt. Opbyg et tillidsforhold til borgeren, virksomheden, institutionen eller hvem du besøger. Tillid kan eksempelvis opbygges gennem small talk, så dem du taler med også kan få et indtryk af, hvem du er. Tilliden er især vigtig, hvis du skal meget tæt på, f.eks. med ind i borgerens hjem eller overvære en fortrolig samtale.

VÆLG INDSAMLINGSMETODE TIL OPDAGELSEN

Når du skal vælge indsamlingsmetode, vil du måske være optaget af, at vælge så objektive metoder som muligt så dit data bliver så "rigtigt" og "neutralt" som muligt. Uanset hvilken metode du bruger, vil du påvirke det område du undersøger. Selv om du bruger en tilsyneladende objektiv metode som at tage et fotografi, er det dig der har valgt hvad du tager billede af.

Du skal altså vælge den metode, der giver bedst mening for dig og dit netværk, og ikke lade dig begrænse af, at skulle vælge metoder

som tilsyneladende er objektive. Brug gerne flere forskellige metoder, da de giver forskellige typer materiale og egner sig til forskellige dele i dit netværksarbejde.

Der vil være en mere fyldestgørende beskrivelse af de forskellige metoder på Netværksstrukturen på medarbejdersiden, hvor der både er flere metoder og gode råd til hvordan du bruger metoderne i praksis.

Ekspertinterview

Brug ekspertinterviewet for at få tjek på fakta. Hvordan fungerer praksis lige nu? Har problemet så stort et omfang som du har fået indtryk af? Kan en idé overhovedet lade sig gøre i forhold til lovgivning? Et ekspertinterview er et traditionelt interview, hvor du opsøger en person, der ved noget om dit emne. Eksperten kan være en fagperson (lærer, socialrådgiver) der taler om sit daglige arbejde, men det kan også være en konsulent, en foreningsrepræsentant eller lignende.

Brugerrejse

Brug brugerrejsen, når du vil skabe en forståelse af brugerens positive og negative oplevelser med den indsats vi har på området i dag. En brugerrejse er en gennemgang af et specifikt hændelsesforløb med en bruger. Det kan være et enkelt møde eller en række af kontakter i et sagsforløb. Interview brugeren om forløbet trin-for-trin. Få først brugeren til at fortælle hvad der skete og spørg så ind til hans/hendes opfattelse af det

Observation

Handler dit emne om en situation hvor folk kommer i et fysisk rum og gør noget, f.eks. holder møde, kan det være en god idé at observere, hvad der sker, uden at påvirke ved at stille spørgsmål. Ved observation får du information om hvad folk gør, ikke hvad de selv siger at de gør. Du kan både være passiv og deltagende observatør.

Etnoraid

Brug et etnoraid til at få hurtige og lettilgængelige brugertilkendegivelser. Metoden er særligt brugbar hvis du har brug for en masse forskellige perspektiver fra borgere eller medarbejderne på en institution. Når du laver et etnoraid skal du blot møde op hvor din målgruppe færdes. Et etnoraid består af mange små interview, blot 5 minutter med hver person. Det kan være en fordel at have en liste med simple spørgsmål. Stil 3-4 til hver person.

Find mere viden og flere metoder

Det her var kun en kort og grov inspiration til din tur på opdagelse. På Netværksstrukturen på medarbejdersiden kan du finde mange flere metoder og få de enkelte metoder uddybet, så du kan gå i gang med jeres opdagelser. Læs bl.a. om fokusgruppeinterview, fortælling som dokumentationsform, grand tour, det etnografiske interview og visuelle metoder, samt dokumentation gennem fotografi og billedmateriale.

Forbered og planlæg din tur på opdagelse

Udfyld redskabet med dine netværksdeltagere. De kan have gode idéer til hvor I skal tage hen, hvilke indsamlingsmetoder I skal bruge og hvem der skal med på opdagelse.

Reflekter over hvad formålet med jeres tur på opdagelse er. Husk at tage udgangspunkt i netværkets tema, drøm eller den ønskede værdiskabelse.

Hvem skal med på opdagelse og hvordan? Skal alle med, skal I inddeles i forskellige grupper?

Hvor er det relevant at tage på opdagelse henne og hvorfor? I kan sagtens besøge flere steder.

Forbered og planlæg fortsat din tur på opdagelse

Tips og tricks

Research på metoder

Internettet er fyldt med gode råd til hvordan man bruger de enkelte dokumentationsformer. Hvis du ikke er helt klar på hvordan I kan dokumentere jeres opdagelsesfase, kan du bl.a. finde mere om metoderne på Innovationsguiden.dk, KLs hjemmeside eller ved hjælp af en ganske almindelig googlesøgning.

Inviter en metodeekspert ind til opdagelsesturen

Det kan være en god idé at have en netværksdeltager med, som har kendskab til mange forskellige metoder. Du kan derfor vælge at invitere en person ind, som har arbejdet med mange typer af metoder i dagligdagen, og derfor kan hjælpe jer med at dokumentere opdagelserne. Personen behøver ikke at have et fagligt kendskab til det område I arbejder med.

Få hjælp til opdagelserne

Tænk i hvordan I kan bruge medarbejdere, borgere eller pårørende til at gå på opdagelse og give deres input til jer. I kan bl.a. give engangskameraer til borgerne, medarbejderne og deres pårørende, og få dem til at fotografere de ting, de sætter pris på i deres hverdag.

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at planlægge og gå på opdagelse med dine netværksdeltagere. Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

GENERER KREATIVE IDÉER SOM SKABER VÆRDI

Har I genereret gode idéer som skal være med til at skabe ny velfærd? Idéerne er de nye løsninger som skaber værdi for borgeren, medarbejderen og kommunen. Nye idéer kræver et kreativt rum hvor I kan udfordre vante tankegange.

Netværksarbejde er særligt brugbart, når man som kommune skal finde løsninger på komplekse og tværorganisatoriske problemstillinger, som vi ikke på forhånd ved hvordan vi skal løse. Derfor er nytænkende og kreative idéer, en central del af netværksarbejdet og netværksarbejdets værdiskabelse. Idéerne kan bl.a. handle om hvordan vi som kommune organiserer os og hvordan vi kan koordinere helhedsorienterede indsatser. Idéerne kan handle om hvordan vi bedre løser de problemstillinger, vi gennem netværksarbejdet er blevet klogere på. Idéerne kan også være en direkte indgangsvinkel til værdiskabelsen, ved at tage udgangspunkt i de værdier der optager jer i netværksarbejdet: hvordan kan vi skabe en konkret værdi?

Når flere forskellige aktører mødes for at løse en udfordring, vil der hele tiden blive bragt idéer på bordet. Idégenereringen er altså noget der foregår hele tiden. Det kan derfor være

fornuftigt at skrive de idéer ned, som løbende bringes på banen. I det idégenereringen er en løbende proces, er det fornuftigt at overveje, hvordan du som netværksleder sikrer, at potentialet for nytænkning i netværksarbejdet udnyttes bedst muligt. Du kan understøtte at netværket bryder med vante forestillinger og skaber løsninger som bidrager til morgendagens velfærd, ved at tænke fem elementer ind, når du og dine netværksdeltagere mødes for at udvikle idéer. De fem elementer bliver beskrevet i afsnittet herunder.

Husk at sætte god tid af til idégenereringen – gode idéer tager tid og det kan kræve flere dage hvor I mødes og sammen finder på idéer.

Hvis du ønsker mere inspiration og værktøjer til idégenereringen, kan du finde disse i Faciliterings-værktøjet, som ligger på medarbejdersiden under Netværksstrukturen.

SKAB ET KREATIVT RUM FOR IDÉUDVIKLING

Få kroppen med

Bevægelse blandt deltagerne kan gøre det lettere at få al viden i spil og skabe associationer til nye idéer.

Du kan understøtte bevægelse ved at hænge plancher på væggen med undertemaer eller værdier, som er relevante for netværksarbejdet. Herefter kan hver deltager skrive idéer ned på post-its eller direkte på plancherne. Samtidig bør I hænge materiale op fra jeres opdagelsestur eller fra tidligere arbejde i netværket. Flere indtryk gør det lettere at associere til nye idéer. Overvej hvordan I kan tegne og bygge idéerne op på en illustrativ måde.

Byg videre på hinandens idéer

Ligesom håndværkere, tømrere og murere har brug for hinandens kompetencer, når de skal bygge et hus, har netværksdeltagerne brug for hinandens kompetencer, når de skal skabe nye idéer. Derfor skal deltagerne bygge videre

på hinandens idéer. Prøv eksempelvis en øvelse hvor deltagerne skriver en idé på hver sin planche. Netværksdeltagerne skifter plancher og bygger videre på hinandens idéer i fem minutter. Lad alle bygge videre på alles idéer.

Skab fysiske forstyrrelser

Når I genererer idéer, kan det begrænse at sidde i de sædvanlige møderum. Ved at skabe fysiske forstyrrelser, kan du understøtte at dine deltagere kan tænke ud af boksen og bryde med vante tankemønstre. Du kan afholde mødet et sted, hvor deltagerne normalt ikke færdes eller du kan ændre bordopstilling, fjerne bordene i lokalet eller lign. Det vigtigste er, at rummet bryder med det typiske møderum. Fortæl gerne, at rummet er indrettet til kreativ udfoldelse, og at ingen forslag er rigtige eller forkerte i rummet – her er der plads

til de skæve idéer. Det er et "Ja og-rum", ikke et "JA men-rum".

Søg forskelligheden

Ofte vil grupper af mennesker med forskellige perspektiver, være tilbøjelige til at søge konsensus. Det er en naturlig del af den sociale proces, at undgå konflikt, ved at omgå områder, hvor vi har forskellige holdninger. Du skal understøtte dine deltagere i at søge forskelligheden og blive i den, da deltagerne på den måde kan udfordre hinandens perspektiver og skabe en øget viden. Du kan bl.a. italesætte,

at det er i orden at deltagerne udfordrer hinandens synspunkter eller lave et rollespil, hvor netværksdeltagerne skal spille "uvidende" og stille "dumme spørgsmål" til hinanden.

Skab rum for samtale

Giv rum til samtalen mellem netværksdeltagerne. Først og fremmest bliver hver deltager mere klar på deres holdninger, når de italesætter dem. Samtidig vil tid til samtale gøre det muligt at få alles perspektiver og viden i spil. God tid til dialogen vil være med til at generere mere viden og nye løsninger.

HAV FOKUS PÅ VÆRDI I IDÉGENERERINGEN

Uanset hvilken øvelse du vælger at bruge, når du og dit netværk genererer idéer, kan det være fornuftigt at tænke værdi ind i øvelsen. Du og eventuelt dit netværk, er i værdi-værktøjets foregående kapitler blevet præsenteret for en række værdier. Måske har I også lavet øvelser med værdierne og sat dem i spil i forhold til netværkets tema.

Overvej hvordan du også kan få værdierne til at spille en rolle i idégenereringen: Spørg dig

selv og eventuelt dit netværk: Hvilke værdier forfølger vi med den her idé? Og omvendt: Hvordan kan vi forfølge en bestemt værdi?

Hvis du giver værdi en aktiv rolle når du og dit netværk udvikler idéer, bliver det lettere at lede effektivt mod værdierne, at pege på værdierne løbende og indgå dialog om jeres værdiskabelse til andre.

Sådan kan du bl.a. understøtte et fokus på værdi når I genererer idéer:

- Hæng værdierne op på væggene i rummet, så de er synlige for dine netværksdeltagere
- Overvej altid hvilke værdier I forfølger med de enkelte idéer
- Spørg til hvordan I kan forfølge de konkrete idéer som optager jer – husk at du ikke nødvendigvis skal tale direkte om at det er værdier I forfølger: du kan bl.a. spørge: "hvordan kan vi samarbejde bedre mellem afdelinger og institutioner i kommunen?", "hvordan kan vi skabe en mere effektiv indsats", "hvordan kan vi øge medarbejdernes trivsel i arbejdslivet" eller "hvordan kan vi sikre en økonomisk gevinst"
- Aftal med en netværksdeltager, at I begge holder fokus på de værdier, som de enkelte idéer

Tips og tricks

Skriv alle idéer ned

Under jeres idégenerering vil i sikkert komme på en masse idéer. Nogle virker måske bedre end andre, men skriv alle idéer ned så I kan huske dem. Her handler det ikke om kvalitet men kvantitet.

Tænk over idéerne til næste gang

Det kan være umuligt at gennemskue hvilke idéer der er gode og mindre gode lige når de bliver genereret. Lad dine deltagere tænke over idéerne til næste gang i mødes. Måske kan en tænkepause hjælpe til at finde guldet.

Få redskaber til at prioritere idéerne

KONKRETISER NETVÆRKETS IDÉER

Hvordan skal netværkets idéer føres ud i livet så de skaber værdi? For at jeres idéer kan realiseres, må I lave en plan for hvem der gør hvad og hvornår. Samtidig skal du overveje hvordan de enkelte handlinger bidrager til værdiskabelsen.

Dette afsnit vil bidrage til, at du opnår viden om at konkretisere idéer, så du bedst muligt understøtter at netværkets idéer realiseres i praksis.

Inddrag borgere og basisorganisationen

Når du konkretiserer idéerne, skal du gøre dig overvejelser om hvorvidt du skal inddrage yderligere aktører i netværket. Det er muligt at I har brug for andre perspektiver til at konkretisere løsningsforslag, end I havde til at genere idéer. Deltager de væsentligste borgergrupper og er basisorganisationen, herunder din referenceleder og relevante medarbejdere repræsenteret i tilstrækkelig grad i netværksarbejdet? I konkretiseringen er det vigtigt at samarbejde med relevante borgere, så I kan få deres perspektiver på netværkets idéer. Dernæst er det vigtigt med et tæt samarbejde med den afdeling eller de medarbejdere som skal arbejde med løsningerne sidenhen. Når du inddrager medarbejderne i netværksarbejdet, vil det sikre et bredt ejerskab og understøtte at idéerne og de nye veje kobles til basis.

I lærer undervejs

Når I konkretiserer idéerne gennem værktøjet herunder, skal I tage stilling til de aktiviteter og handlinger som skal realisere idéen. Det er vigtigt at I er så konkrete som muligt, så der er en

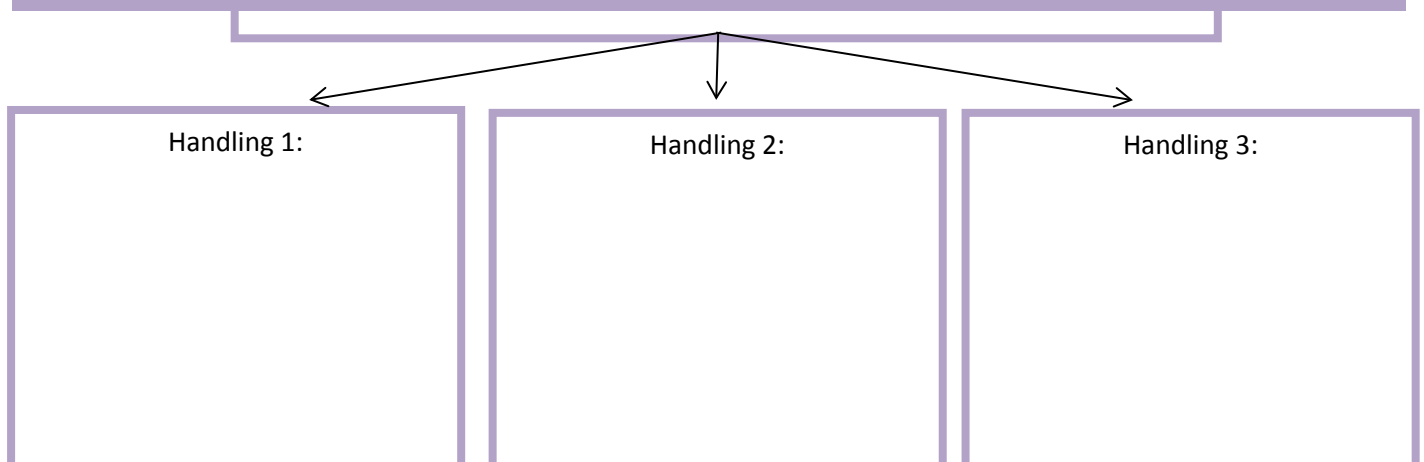
klar plan for hvordan aktiviteterne skal udføres og af hvem. Det er dog også vigtigt at vide, at I kommer til at lære undervejs, tilpasse jeres idéer og idégenerere på ny. Måske finder I ud af at en af handlingerne er overflødige eller at en handling skal udføres en smule anderledes. Når I afprøver idéerne i praksis, skal I derfor være åbne for at revurdere handlingerne. Jeres konkretiserede idéer skal altså ikke ses som et færdigt koncept, men nærmere som en prototype, der afprøves og kvalificeres løbende. Læs mere om dette testning i kapitlet "Afprøv og udfold netværkets idéer".

Vær bevidste om de valg I træffer

Når I konkretiserer jeres idéer i netværket, er det ligeledes vigtigt at være bevidste om hvorfor I træffer de valg som I gør. Du skal som netværksleder understøtte, at deltagerne reflekterer over deres antagelser om hvorfor den enkelte aktivitet virker, ved bl.a. at spørge "hvorfor tror du at netop den aktivitet virker og ikke en anden?" eller "hvorfor kan netop den aktivitet være med til at løse netværkets udfordring?". Samtidig skal du understøtte at deltagerne reflekterer over de værdier aktiviteterne vil skabe. Spørg dine deltagere om aktiviteten bidrager til øget samarbejde, bedre oplevet borgerkvalitet eller andre værdier.

Hvad betyder det at konkretisere en idé?

- En idé bliver konkret, når du har konkretiseret idéen til en eller flere realiserbare handlinger som medfører en forandring i måden vi løser opgaverne på i dag.
- Den konkrete idé er tynd og overordnet og foldes ud når I afprøver idéens aktiviteter i praksis. De enkelte handlinger som udføres, skal derfor revurderes, videreudvikles og vinkles gennem afprøvningen.
- Et konkret idé kan sammenlignes med en prototype: Idéen er en foreløbig udgave af en ny indsats eller et nyt produkt, som afprøves i mindre skala inden det implementeres i praksis, og med de forhenværende midler. Eksempelvis kan man afprøve effekterne af at bygge en mur i et rum, ved midlertidigt at bruge gaffatape.





Konkretisering af netværkets idé

Dette redskab er et redskab til dig som netværksleder. Det er et krav at du udfylder skemaet fordi det vil hjælpe dig til både at huske delelementer, historierne og blive klar på fremdriften i dit netværksarbejde. Du skal også bruge skemaet i dine dialoger med din referenceleder, bl.a. i forbindelse med afprøvningen af netværkets idéer. Brug det snit i skemaet, som passer til dit netværksarbejde, de idéer som I har genereret.

Herunder skal du beskrive netværkets idé. Idéen er jeres forslag til at løse den udfordring som netværkets tema drejer sig om:	Beskriv de handlinger som skal foretages for at realisere idéen. Aftal hvem der skal foretage aktiviteterne	Beskriv jeres antagelser om hvorfor aktiviteten virker/er med til at løse netværkets udfordring	Hvilke værdier kommer i spil ved at udføre den specifikke aktivitet/handling?	Hvilke ringe i vandet har jeres handlingen skabt?
Idé 1:	1. handling			
	2. handling			
	3. handling			

Fortsat konkretisering af netværkets idé

Herunder skal du beskrive netværkets idé. Idéen er jeres forslag til at løse den udfordring som netværkets tema drejer sig om:	Beskriv de handlinger som skal foretages for at realisere idéen. Aftal hvem der skal foretage aktiviteterne	Beskriv jeres antagelser om hvorfor aktiviteten virker/er med til at løse netværkets udfordring	Hvilke værdier kommer i spil ved at udføre den specifikke aktivitet/handling?	Hvilke ringe i vandet har jeres handlingen skabt?
Idé 2:	1. handling			
	2. handling			
	3. handling			

REFLEKSIONSREDSSKAB: BESKRIV PROCESSEN MOD JERES VÆRDISKABELSE
- hvordan er du og dine deltagere kommet frem til jeres idéer?

Som netværksleder er det dit ansvar at kunne tale og fortælle om værdiskabelsen løbende også efter endt netværk. En del af din fortælling vil ofte handle om hvordan I sammen kom frem til de forskellige idéer. Skemaet hjælper dig til at huske de gode fortællinger og fungerer som en systematisk dokumentation af netværksarbejdet i Albertslund Kommune. Derfor skal det udfyldte skema sidenhen gives til din referenceleder og til Netværksstrukturen. Overvej om nogen skal hjælpe dig med at udfylde skemaet – og måske skal det gøres løbende.

Hvordan kom I frem til jeres overordnede idé? Hvad vurderer du som den vigtigste årsag til at I kom frem til netop dén idé?

Hvordan kom I frem til de enkelte handlinger? Hvad vurderer du som den vigtigste årsag til at I kom frem til netop de handlinger? Beskriv gerne ud fra hver handling.

BESKRIV FORTSAT PROCESSEN MOD JERES VÆRDISKABELSE

Hvordan oplever du at dit fokus på værdi til at skabe retning har påvirket processen mod at finde jeres idéer og handlinger?

Hvad vurderer du ellers som vigtigt for jeres proces mod nye velfærdsløsninger og værdiskabelse? Inddragelse af en ekspert/forsker på området, din referenceleders understøttelse af netværksarbejdet, jeres tur på opdagelse, borgernes perspektiv o.lign.

Tips og tricks

Inddrag basis og borgerne

Inddrag brugerne og medarbejderne når I konkretiserer netværkets idéer. Borgernes og medarbejdernes perspektiver er alfa og omega for at jeres idéer skaber værdi. Samtidig vil en bred inddragelse øge ejerskabet til idéerne og understøtte en god implementering i basisorganisationen.

Inddrag din referenceleder

Det er vigtigt at inddrage din referenceleder løbende i dit netværksarbejde. Netværksarbejdet skal understøtte og supplere basisorganisationen, og det er vigtigt at det der skabes i netværket har værdi for basis.

Aftal afprøvning af netværkets idéer med din referenceleder

Lav en aftale med din referenceleder om testningen af netværkets idéer. Dette kan du få hjælp til i kapitlet "Afprøv og udfold netværkets idéer".

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at konkretisere netværkets idéer? Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

AFPRØV OG UDFOLD NETVÆRKETS IDÉER

Ved du hvordan I bedst afprøver netværkets idéer? Afprøvning af idéerne er vigtigt for at finde ud af om netværkets idéer skaber værdi og virker efter hensigten.

Når dit netværk har udvalgt og planlagt de idéer som I vil sætte i værk, skal idéerne afprøves, for at se om de, virker efter hensigten.

Som netværksleder skal du derfor tænke i hvordan jeres idéer testes i basisorganisationen, så både medarbejdere og borgere har mulighed for at stifte bekendtskab med

netværkets idéer og give tilbagemeldinger på deres oplevelser og erfaringer med idéen i deres daglige arbejde.

I dette kapitel vil du få gode råd til hvordan du kobler netværkets arbejde til basisorganisationen samt redskaber til at planlægge afprøvnin-gen af netværkets idéer i praksis.

TEST JERES IDÉER LØBENDE

Når I nytænker og skaber nye idéer, som ændrer måden vi arbejder på i kommunen, kan det være svært at gennemskue om idéerne virker efter hensigten. Derfor er det vigtigt at I hele tiden tester jeres idéer og kvalificerer dem undervejs. Idéerne bliver ikke nødvendigvis bedre af at tænke over dem i lang tid - de skal ud og afprøves, hvorefter idéen kan blive kvalificeret. Hvis jeres idé ikke virker efter

hensigten, skal I efterfølgende finde på helt nye idéer og løsninger, som kan skabe den ønskede værdiskabelse. Det gælder derfor om, hurtigt at afprøve om idéerne virker, i stedet for at dvæle ved dem og risikere at spille tid på en idé som ikke virker. Det er først når idéerne afprøves i den konkrete virkelighed, at I kan se værdiskabelsen.

Hvorfor skal netværkets idéer testes?

- Når I afprøver idéerne i den konkrete virkelighed bliver I klogere på idéernes værdiskabelse
- Gennem testforløbet kan I udvikle videre på idéerne
- Et testforløb giver liv til en tynd og overordnet idé, som dermed foldes ud
- Når I afprøver idéen i lille skala, kan I lære undervejs og forbedre idéen uden store omkostninger
- I udvikler ikke *til* borgerne men *sammen* med borgerne
- Resultaterne af testfasen kan bruges som forarbejde på sigt, når de nye idéers effekter sidenhen skal evalueres

PLANLÆG AFPRØVNINGEN MED DIN REFERENCELEDER

Når du skal afprøve dit netværks idéer i basisorganisationen, handler det om at sikre, at de idéer som netværket har genereret, skaber værdi for basisorganisationen. For at sikre, at afprøvningen bliver gjort på den mest hensigtsmæssige og fornuftige måde, er det vigtigt at du bruger din referenceleder. Det er således dig og din referenceleder, der i samarbejde skal lave en aftale om hvordan netværkets idéer skal afprøves i basisorganisationen – hvem skal I mon have en dialog med? Du skal også bruge din referenceleder til at sikre at basisorganisationen er klar til at teste netværkets idéer.

Du er som netværksleder ansvarlig for at skabe en aftale som sikrer, at idéerne afprøves. Men det er ikke nødvendigvis dit ansvar at følge afprøvningen helt til dørs. Du skal sammen med din referenceleder designe den mest hensigtsmæssige testfase ud fra dit tema.

Det er derfor ikke sikkert at det er dig og dit netværk som følger afprøvningen. Måske overlever du netværkets idéer til din referencele-

idéen sammen med sine medarbejdere i basisorganisationen, hvorefter din referenceleder vender tilbage til dig med de erfaringer der er gjort med idéerne.

Måske aftaler du og din referenceleder i stedet, at det er dig og dine netværksdeltagere som står for afprøvningen af netværkets idé, eller at du og basisorganisationen samarbejder løbende om afprøvningen. Der er altså flere forskellige muligheder for hvordan afprøvningen kan planlægges, og der findes ingen skabelon for hvordan du bedst muligt understøtter afprøvningen.

Selvom det ikke nødvendigvis er dig og dit netværk, som skal følge afprøvningen, er det alligevel fornuftigt at du gør dig nogle tanker om det afprøvningsforløb som du ønsker dig, så du kan indgå en tilfredsstillende aftale med din referenceleder. Dette vil du få viden og redskaber til i de følgende afsnit.

der, som herefter implementerer og afprøver

PLANLÆG AFPRØVNINGEN AF IDÉERNE – FAIL FAST, FAIL CHEAP

Det er vigtigt at netværkets konkretiserede idéer afprøves i en mindre skala, før alle kommunens berørte medarbejdere skal ændre praksis og arbejde med netværkets idéer. Det skyldes at der ofte vil være behov for at skærpe idéen løbende, fordi der kan være forhold, som I ikke har kunne forudsige under idéudviklingen. Når idéerne afprøves, er der derfor mulighed for at videreudvikle og tilpasse de enkelte aktiviteter *sammen* med basis, så netværkets idéer både imødekommer medarbejdernes og borgernes behov, og dermed har den bedst mulige værdiskabelse. Når I tester skal I derfor være opmærksom på at teste med de materialer og greb, der er til rådighed. Hvis man eksempelvis ønsker at bygge en væg i et lokale, for at skabe forandring, så sæt gaffatape på gulvet, hvor væggen ellers skulle bygges, for at se om antagelsen om væggens forandringspotentiale holder i praksis. Det kræver kreativitet at finde afprøvningsmekanismer, uden en fuld implementering af idéen.

Herunder vil du opnå viden som gør dig i stand til at planlægge afprøvningen netværkets idéer i basisorganisationen. Til sidst i afsnittet vil der være et redskab som svarer til de spørgsmål vi her beskæftiger os med. Overvej gerne løbende: hvor, hvor småt, hvor længe og hvordan dit netværks idéer kan blive afprøvet og udfyld herefter afsnittets redskab.

Hvor skal man afprøve?

Først og fremmest skal du finde ud af hvor idéen skal afprøves. Det er umuligt at give et entydigt svar på, hvor idéen skal testes, men det der er vigtigt er, at du tager udgangspunkt i netværkets tema og de forandringer I ønsker at skabe. Mange gange vil det netop på baggrund af netværkets tema og drøm, give sig selv, hvor idéen skal afprøves.

Arbejder i eksempelvis med sundhed i folkeskolen, og er jeres idé at indføre en sund madordning, skal I naturligvis afprøve idéen i folkeskolen.

Hvor småt skal man afprøve?

Som beskrevet er det vigtigt at teste i lille skala. Det er et stort apparat som sættes i gang, når der skal ændres arbejds gange på et helt område i kommunen. Derfor kan det være en god idé at nøjes med en enkelt afdeling eller institution.

I forhold til eksemplet med den sunde folkeskole, kan man eksempelvis starte med at udvælge en enkelt folkeskoleklasse, for at undersøge og teste idéen. Måske vil skoleklassen gerne bruge madordningen, men synes den er for dyr eller bryder sig ikke om maden. Det kræver således, at I arbejder med at løse de specifikke udfordringer, så idéen giver mening for eleverne. Når I har fundet en idé, som skaber de ønskede resultater i klassen, kan madordningen spredes til resten af skolen. Måske finder I herefter ud af, at de yngre elever som spiser den sunde mad, oplever de ønskede forandringer, men at de ældre elever ikke er interesserede i at bruge madordningen, fordi de hellere vil besøge det lokale pizzeria. Herefter skal I således arbejde med at gøre madordningen mere attraktiv for den ældre elevgruppe, så også de vil benytte den sunde madordning.

Når I afprøver småt, kan I altså arbejde videre med at konkretisere idéen, så den videreudvikles og udfoldes ved hjælp af erfaringer fra praksis, indtil den fungerer efter jeres hensigt. Efterfølgende kan den "færdige" idé blive implementeret på større områder hvis der er opbakning til det.

Hvor længe skal man afprøve?

Overvej hvor længe den nye idé, nye arbejds-gang eller nye løsning skal afprøves i en afde-ling. Måske kan I allerede efter 14 dage vur-dere om idéen er god og medfører den forventede værdiskabelse. Måske tager det to måne-der eller et halvt år. Det vil i høj grad komme an på hvilke forandringer I ønsker at se. Nogle forandringer kan hurtigt ses, mens andre kræ-ver længere tid. Det vigtigste er dog at plan-lægge en begrænset periode, hvor I løbende er i kontakt med basis og hele tiden kan vurdere forandringerne og hvorvidt testperioden skal forlænges eller afsluttes.

Hvordan skal man afprøve?

Afprøvningen handler grundlæggende om at I tester jeres idé i praksis. Jeres idé indeholder forskellige handlinger eller aktiviteter, som skal være med til at realiserer netværkets ønskede forandringer i praksis. Når I tester skal I ud-vælge de vigtigste aktiviteter eller aspekter af idéen, som I kan vurdere værdien af undervejs. Hvis formålet er at skabe en sund folkeskole, hvor I både indfører en sund madordning og samtidig sikrer, at eleverne er fysisk aktive i lø-bet af dagen, er det vigtigt at I kan adskille de

to ting, når I tester. Det kan være at den sunde madordning slet ikke har indflydelse på elever-nes sundhed, og at forandringerne kun er skabt på baggrund af flere fysiske aktiviteter i løbet af skoledagen. Her kan det være en løsning at teste madordning i én klasse og bevægelse og fysisk aktivitet i en anden klasse. På den måde kan I se om begge aktiviteter har en positiv ef-fekt på sundhed i folkeskolen.

Når I tester skal I derfor have øje for hvordan de enkelte aktiviteter opfylder jeres forvent-ninger til værdiskabelsen og bidrager til den samlede værdiskabelse. På den måde sikrer I jer, at I ikke bruger energi og ressourcer på ind-satser, som ikke skaber den ønskede værdi.

På næste side finder du et redskab til at skrive jeres tanker om afprøvningen ned – hvordan synes du og dit netværk, at afprøvningen skal foregå?

Efterfølgende vil der være et redskab, så du og din referenceleder kan indgå en aftale om hvordan og af hvem jeres idéer og forslag skal afprøves i basis.

Overvej netværkets ønsker til aftalen om afprøvning af idéer

Her kan du og dine netværksdeltagere skrive jeres ønsker og tanker ned om afprøvningen af netværkets idéer. Det er fornuftigt, hvis I har gjort jer nogle tanker om afprøvningen, inden du laver konkrete aftaler med din referenceleder.

Hvem synes I skal teste idéerne? Er det referencelederen som skal sikre, at idéerne bliver testet, vil du og dine netværksdeltagere selv teste eller vil du samarbejde med din referenceleder om at gøre det? – Der er mange muligheder. Overvej hvad I synes giver bedst mening ud fra jeres situation.

Hvor og hvor småt skal idéen afprøves? Overvej hvilke eller hvilken afdeling, institution eller lign. som idéerne kan testes i.

Hvor længe skal idéen afprøves? Overvej hvor lang afprøvningsperioden af idéen skal være, før I mener at der kan ses en forskel – en værdiskabelse.

Hvordan skal idéen afprøves? Overvej hvordan idéens enkelte aktiviteter kan afprøves adskilt, så hver aktivitets effekt kan blive testet uafhængigt af den anden.

Tips og tricks

Inddrag borgere og medarbejdere i testfasen

Uanset hvem eller hvordan testen af idéerne skal forløbe, skal borgerne og medarbejderne inddrages i testen og i videreudviklingen af ideen. Det vil understøtte en god kobling mellem netværket og basisorganisationen.

Fail fast, fail cheap, get on with it

Arbejd efter mantraet: "Fail fast, fail cheap, get on with it". Hvis jeres nye idéer ikke virkede som I havde regnet med, skal I være klar på at arbejde videre med det og kvalificere det. Måske skal I skabe en helt ny idé igen. Det vigtigste er, at I finder den idé, som skaber den ønskede værdi.

Læs om metoder til testfasen

I Faciliterings-værktøjet kan du finde metoder til testfasen. Bl.a. Scenariospil, som kan bruges inden idéen for alvor bliver afprøvet i basis. Se Faciliterings-værktøjets kapitel "At teste en idé eller et koncept". Faciliteringsværktøjet findes på medarbejdersiden under Netværksstrukturen

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at planlægge afprøvningsen og udfoldelsen netværkets idéer. Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

UNDERSØG HVILKEN FORANDRING OG VÆRDI IDÉERNE SKABER

Ved du hvordan du kan se de forandringer som netværket har skabt? Det er vigtigt at kunne se og vise værdiskabelsen, for at netværkets idéer får liv i basisorganisationen – også når du ikke længere leder netværket.

Hvordan kan I se at den nye idé skaber værdi? Måske lyder det uhåndgribeligt, men i virkeligheden handler det bare om at undersøge hvad der sker i den institution, afdeling eller lign. hvori jeres idé bliver afprøvet. Det behøver ikke at være besværligt eller omfangsrigt at undersøge forandringen. Faktisk er det letteste man kan gøre, at spørge dem der bliver berørt af de nye idéer, om de føler at den virker.

Hvis netværket eksempelvis ønsker at skabe bedre læring i folkeskolen gennem en sund madordning, kan du spørge eleverne om de bruger madordningen og om de føler at de har mere energi og overskud til at lære i løbet af skoledagen. Du kan spørge læreren om eleverne virker mere oplagte til undervisning og du kan spørge elevernes forældre om de deler lærernes og børnenes opfattelse. Du kan også observere en skoledag eller på anden vis indhente oplysninger om idéens virkning.

Når I følger op på jeres idéers effekt og værdiskabelse, er der en række spørgsmål som I gerne skal have for øje gennem jeres afprøvning af netværkets idéer:

- Hvordan bruger medarbejderne de nye tiltag som I har sat i værk? Gør de præcis som I foreslog eller har de tilpasset idéerne så de passer bedre ind i deres dagligdag?
- Er borgerne tilfredse med forandringerne og hvordan kommer det til udtryk?
- Virker idéen som I havde regnet med?
- Har idéens enkelte handlinger skabt de ønskede effekter?
- Har de nye idéer og arbejdet mod at skabe idéerne, skabt ringe i vandet? Handler medarbejderne anderledes i deres dagligdag? Handler dine netværksdeltagerne anderledes i deres dagligdag o. lign?

Når man undersøger hvilke forandringer idéerne har skabt, er det fornuftigt at få alle relevante perspektiver i spil. Derfor kan det være en god idé at undersøge idéens effekter ud fra medarbejdernes perspektiv, borgerens perspektiv og evt. borgernes pårørende.

I næste afsnit vil du få inspiration til de metoder du kan bruge, når du undersøger værdiskabelsen ud fra forskellige perspektiver.

METODER TIL AT FINDE IDÉERNES VÆRDISKABELSE

Når du afprøver og søger at se netværkets nye idéers effekt, kan du faktisk bruge mange af de samme metoder som er beskrevet under kapitlet "Gå på opdagelse". Her blev metoder såsom interview, brugerrejser, observation osv. beskrevet. Du kan læse mere om metoderne på medarbejdersiden under Netværksstrukturen.

Det vigtigste med jeres afprøvning er selvfølgelig at finde ud af om netværkets idéer virker efter jeres hensigt, om der skal justeres på de enkelte aktiviteter eller om der skal skabes helt nye idéer igen.

Herunder vil der gives inspiration til, hvordan I kan indhente viden om de nye idéers værdiskabelse.

Hvad oplever medarbejderne?

Du kan bl.a. lave interviews med medarbejderne som afprøver de nye idéer, eller få medarbejderne til at skrive en daglig/ugentlig journal, hvor de beskriver deres erfaringer med den nye idé:

Hvad er svært for dem? Har de lavet om på idéen så den passer bedre til deres hverdag – hvordan har de lavet den om? Hvordan synes de at den nye idé virker for dem og deres hverdag – er deres daglige arbejde blevet mere spændende, udfordrende, meningsfuldt, lettere, svære? Hvordan synes medarbejderne at den nye idé fungerer for borgeren – virker borgerne tilfredse eller utilfredse med den nye idé?

Hvis medarbejderne har en rutine med at dokumentere deres arbejde i dagligdagen, kan det være fornuftigt at overveje om den nye idé kan omfattes af medarbejdernes nuværende dokumentationsrutine. Ved at bruge de dokumentationsrutiner der i forvejen er i

afdelingen, kan det spare en del tid og ressourcer i forbindelse med dokumentationsarbejdet af den nye idé's værdiskabelse.

Hvad oplever borgerne?

Du kan bl.a. lave interviews eller brugerrejser med borgeren, hvor borgeren har mulighed for at fortælle sine oplevelser med den nye løsning.

Her kan det være en god idé at sammenligne nye oplevelser med deres gamle oplevelser: Hvordan oplever borgeren den nye idé i forhold til den gamle? Hvilken forandring har idéen haft for borgeren – og er det den samme forandring som I ønskede at se i jeres netværk? Er borgeren blevet mere eller mindre tilfreds?

Derudover kan det også være en god idé at observere hvordan borgeren bruger den nye idé. Dette kan eksempelvis være fornuftigt, hvis netværket handler om en forandring i den fysiske indretning i en afdeling. Bruger borgeren rummet som I havde forventet i netværksarbejdet?

Dokumenter jeres værdiskabelse

Dette redskab er med til at opsummere den værdiskabelse som netværkets idéer har skabt. Overvej hvem du skal udfylde skemaet med. Du kan bl.a. udfylde skemaet alene, med din referenceleder, med borgere, medarbejdere eller netværkets deltagere.

Som netværksleder har du løbende understøttet at dit netværks idéer er blevet testet og kvalificeret undervejs i netværksarbejdet. Jeres arbejde med at finde den rette idé, udmunder i en ny arbejdsform, en ny service, et nyt produkt eller lign, som skal leve videre i basisorganisationen. Dette redskab skal udfyldes, når netværket har skabt den idé, som skal leve videre i basis. Det kan dog være fornuftigt løbende at være opmærksom på redskabet og da nogle af spørgsmålene relaterer sig til processen mod at finde den rette idé på jeres netværkstema.

Hvilke metoder har du valgt til at undersøge effekterne af jeres idé?

Beskriv jeres proces med at afprøve idéen? (Har I på baggrund af afprøvningen revurderet jeres idé, har I udfoldet og videreudviklet idéen, har I skabt flere idéer undervejs osv.)

Hvad er medarbejdernes opfattelse af idéen? (Synes de at idéen virker – hvorfor/hvordan? Har de fået en lettere eller svære arbejdsdag osv.)

Tips og tricks

Brug de nuværende dokumentationsrutiner

Forhør dig om de nuværende dokumentationsrutiner på området hos basisorganisationen. Kan den daglige dokumentation være med til at understøtte dokumentationen af de forandringer som netværkets idéer skaber?

Inddrag en metodeekspert

Overvej om du og dit netværk på nuværende tidspunkt besidder den rette viden og erfaring til at dokumentere idéernes forandringer og værdiskabelse. Måske skal du inddrage en netværksdeltager med specifik erfaring med dokumentation, eller en person som kender til flere forskellige typer af dokumentationsformer.

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at undersøge hvilke forandringer netværkets idéer skaber. Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

TAL OM DIN VÆRDISKABELSE

Ved du hvordan du skal tale med andre om jeres værdiskabelse? Den gode værdifortælling kan hjælpe dig løbende i netværksarbejdet til at bane sten af vejen og skabe øget værdi og opmærksomhed til de forandringer I har skabt.

Som netværksleder skal du tale til og med andre om din værdiskabelse. At tale om netværkets værdiskabelse er et strategisk ledelsesredskab som gør dig i stand til at få rum og plads til dit netværksarbejde, få ressourcer, skabe sammenhæng, få motiveret netværksdeltagere og sprede jeres erfaringer med den netværksbaserede arbejdsform. Samtidig kan du og dine netværksdeltagere i dialog med andre, få nye perspektiver på jeres netværksarbejde og den værdiskabelse I forfølger.

I dette afsnit vil du få viden om, hvorfor du og dine netværksdeltagere skal tale til og med andre om jeres værdiskabelse. I de efterfølgende afsnit er der redskaber som understøtter dig i at skabe den gode værdifortælling.

Få perspektiver i dialoger om værdiskabelse

Undervejs i netværksarbejdet skal du og dine netværksdeltagere tale med andre om jeres værdiskabelse. I samtalen med andre kan I blive opmærksom på hvad de ser som vigtige værdier at forfølge: hvad synes andre medarbejdere i basisorganisationen er vigtigt at skabe af værdi – hvad synes borgerne eller de lokale virksomheder? Du skal også tale med din referenceleder og inddrage referencelederen i din værdiskabelse – er de værdier du forfølger relevante for basis? På den måde kan du både øge din referenceleders ejerskab til netværksarbejdet og samtidig sikre at netværkets idéer meningsfuldt kan blive koblet til basis. Når I taler med andre om jeres værdiskabelse, handler det om at indlede dialoger, hvor I lytter lige så meget som I taler.

Som leder og deltagere i et netværk er det vigtigt at I taler med andre om værdiskabelsen

løbende – ja faktisk hele tiden! Det er for sent efterfølgende, for når I går i dialoger om værdiskabelsen undervejs, skaber det nye, vigtige perspektiver. Tal med andre i basisorganisationen om netværkets værdiskabelse når du spiser frokost, når din afdeling holder afdelingsmøde, når du møder en pædagog i dit barns institution eller plejepersonalet når du besøger din tante på plejecentret.

Fortæl om jeres værdiskabelse

Når du og dine netværksdeltagere fortæller andre om jeres værdiskabelse, handler det om at fortælle andre om det gode stykke arbejde I laver som netværksleder og netværksdeltagere og de nye kompetencer I har fået. Måske har I fundet en god, helhedsorienteret løsning, som skaber værdi for borgerne, medarbejderne og kommunen? Måske har I fundet en løsning, på en udfordring som kommunen længe har kæmpet med? Måske er I begyndt at varetage jeres arbejdsopgaver anderledes? Det kan også være at I er begyndt at inddrage borgere og samarbejde på tværs, når I løser jeres daglige basisopgaver?

Fortæl andre om de gode idéer I har skabt, de kompetencer I har fået og hvordan I bruger dem i jeres basisafdeling. Når I fortæller andre om netværkets værdiskabelse og de nye kompetencer I har fået, skaber I legitimitet til jeres netværksarbejde. Samtidig kan jeres kollegaer bruge jeres erfaringer til også at arbejde mere borgerinddragende og samarbejde på tværs i deres daglige opgaver. På den måde kan I gennem jeres værdifortællinger sprede og dele ud af jeres nye viden og kompetencer, til gavn for resten af kommunen og borgerne i Albertslund Kommune.

TAL SAMME SPROG SOM DIN MODTAGER

Når du taler til og med andre om netværkets værdiskabelse, er det vigtigt at overveje hvordan I bedst får jeres positive budskaber om dit netværksarbejdes værdiskabelse afsted. Hvis du ikke er bevidst om din modtager og dennes interesser, kan det betyde at personen ikke forstår din fortælling og derfor ikke opfanger dine budskaber. På den måde risikerer du, at du ikke opnår de gode effekter af din værdifortælling.

Du og dine netværksdeltagere skal altså overveje hvilke værdier der vil få modtagerens opmærksomhed og medvirke til et positivt samspil til jeres netværksarbejde og nye perspektiver til jeres værdiskabelse.

Som tidligere beskrevet i kapitlet "Sæt værdierne i spil som idégenerering", vil det gode netværkstema have potentiale til at skabe værdi for flere perspektiver: for borgeren, for medarbejderne og for kommunen. Når netværket skaber værdi i ét perspektiv, vil det ofte medføre værdiskabelse i et andet. Med andre ord

handler det om at vinkle fortællingen om din værdiskabelse, så du taler samme sprog som din modtager.

Du vil måske tale med nogen, som er mere interesseret i at høre om økonomiske gevinster som netværkets idé har skabt, frem for fortællingen om en helhedsorienteret velfærd på baggrund af bedre koordination mellem kommunens afdelinger. I den situation kan du fortælle om hvordan den bedre koordination, øger effektiviteten af kommunens indsatser og dermed betyder besparelser på sigt.

Samtidig er der nogle modtagere som helst vil høre om borgernes øgede tilfredshed, som resultat af den helhedsorienterede velfærd. I den situation lægger du selvfølgelig vægt på borgernes holdninger til den nye helhedsorienterede velfærd i din værdifortælling.

Du skal altså løbende vurdere hvad din modtager er interesseret i at høre om, og hvilke værdifortællinger som din modtager vil finde positive og vigtige.

FIND NETVÆRKETS POSITIVE VÆRDIFORTÆLLINGER

I dette redskab skal du og dine netværksdeltagere overveje hvilke positive fortællinger jeres netværkssamarbejde indeholder. Ved at overveje og skrive jeres fortællinger ned, kan I lettere bruge de gode fortællinger i mødet med forskellige modtagere med forskellige interesser.

TIP: Du og dit netværk har allerede udfyldt en række redskaber, som kan være meningsfulde at finde frem, når I skal finde netværkets positive fortællinger. Dette drejer sig især om redskaberne i følgende kapitler: "Find netværksdeltagernes motivationer og ønsker til værdi", "Sæt værdierne i spil" og "Konkretiser netværkets idéer"

Beskriv mindst tre situationer eller hændelser, som har været afgørende for de idéer som netværksarbejdet har skabt:

Beskriv hvad samarbejdet mellem forskellige aktører med forskellige perspektiver har betydet for netværksarbejdet:

FIND FORTSAT NETVÆRKETS POSITIVE VÆRDIFORTÆLLINGER

Beskriv hvad inddragelsen af borgere har betydet for netværksarbejdet:

Beskriv hvilke værdier i forfølger i netværksarbejdet – både ud fra borgernes, medarbejdernes og kommunens perspektiv:

Tips og tricks

Snak løs om værdi – gerne uformelt

Jo flere gange du taler med andre om netværkets værdiskabelse, jo bedre bliver din fortælling og jo flere perspektiver får du til dit netværksarbejde. Tal om netværkets værdiskabelse over frokosten, på et personalemøde, når du møder medarbejdere rundt omkring på kommunens institutioner.

Vær bevidst om din modtager når du taler om værdi

Når du fortæller om netværkets værdiskabelse, skal du være opmærksom på din modtager. Det kan derfor være en god idé at overveje, hvad du vil have ud af din værdifortælling i dialogen med forskellige personer – overvej om du formålet er at opnå nye perspektiver eller skabe legitimitet til dit netværksarbejde.

Lad dig inspirere af elevatortaler

I Netværks-værktøjer kan du læse om, hvordan man skaber en spændende fortælling som fanger din modtager. Måske kan du finde inspiration til hvordan du skal tale andre om netværkets værdiskabelse. Læs kapitlet "Formuler din netværksfortælling" i Netværks-værktøjet. Netværksværktøjet ligger på medarbejdersiden under Netværksstrukturen.

Din frie refleksionsboks

Del dine erfaringer med os. Her kan du reflektere frit over hvordan det var at tale om dit netværks værdiskabelse. Hvad var udfordrende? Hvad virkede for dig? Hvilke råd vil du give til andre netværksledere?

Feedback og refleksion

Det er vigtigt for os i Netværksstrukturen, at blive skarpere på hvad der virker og ikke virker. Du har været med til at pilotteste Netværks-værktøjet. Du har derfor gjort dig en masse erfaringer gennem arbejdet med værktøjets forskellige redskaber. Dine erfaringer er afgørende for, at vi kan skabe det mest brugbare og relevante værktøj til at opstarte og skabe rammerne for netværksarbejde. Vi beder dig derfor om, at dele dine erfaringer med os her.

Hvad er dit overordnede indtryk af håndbogen?

Hvad virkede for dig?

Hvad fungerede ikke?

Hvad vil du foreslå bliver anderledes i fremtiden?

Er der andet, som er vigtigt af få sagt?

