

Ny tilgang skaber nye  
handlinger – nye  
handlinger skaber ny  
tilgang

## Netværksstrukturen i Albertslund – 2013



### Netværksstrukturen

---

Nordmarks Allè 2  
2620 Albertslund

[netvaerksstrukturen@albertslund.dk](mailto:netvaerksstrukturen@albertslund.dk)

T 43 68 68 68

# NETVERKSSTRUKTUREN

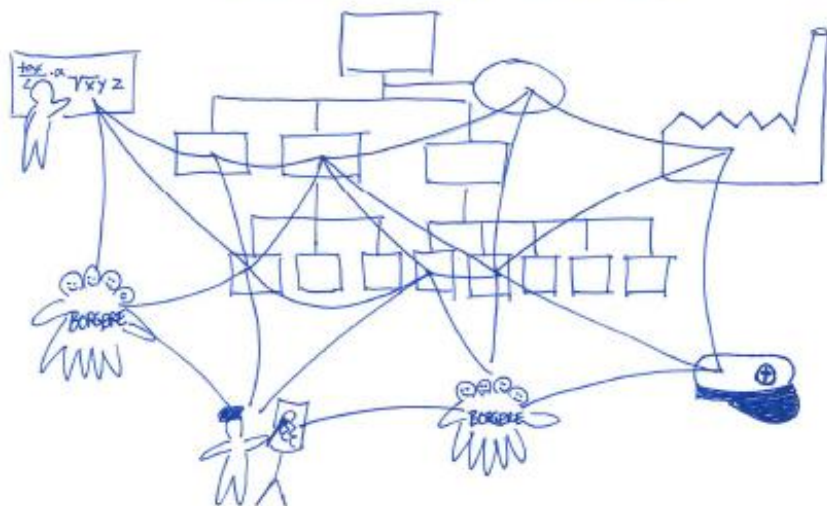


Illustration: Mia Fihl Jeppesen, Albertslund Kommune

## Historien

*I maj 2013 startede tre håbefulde, kommunale medarbejdere på at give liv til beslutningen om, at vi skulle arbejde mere i netværk i den kommunale organisation. Der var kun meget få ting, som allerede var beskrevet, og derfor steg de tre om bord i en jolle uden ret meget andet end en retning udstukket. Og så blev der ellers padlet! Først skulle de tre blive enig om, hvor meget de hver især skulle padle og i hvilken retning. Undervejs hev de hjælpere om bord, som kunne hjælpe med at styre uden om klipperne i farvandet, fordi de kendte noget til forholdene på søen. Andre blev inviteret om bord for at hjælpe med at trække årene i den rette rytme. Der blev også læst om sejlads, vindretninger og hvordan man bedst sejler i mål.*

*Efterhånden kom der mere fælles takt i roningen, og mange bidrog til sejladsen på forskellig vis. Der var også tilskuere inde på land langs sejlruten, som kom med opmuntrende tilråb eller nysgerrigt spurgt til, hvor båden agtede sig hen. Det blev en smuk sejltur, hvor nye farvande blev opdaget og kursen ændrede sig undervejs, som det gav mening. Målet for turen var i sigte, men selve turen derhen var også vigtig. Jollen sejler stadig, men har nu fået både kompas og lært at tyde stjernehimlen, men sejlturen fortsætter*

*og vil blive ved med at fortsætte, der er et stykke vej før land er i sigte.....*

## Afsættet

Kommunalbestyrelsen godkendte den 12. februar 2013 oplægget til en ny, administrativ organisering i Albertslund.

Omdrejningspunkterne i oplægget var dialog, netværk og faglighed. Oplægget beskrev, hvordan forvaltningerne skulle erstattes af 2 direktørområder, at der skulle lægges vægt på, at ingen siloer måtte bestå, og at organiseringen skulle kunne håndtere både vækst og inddragelse af borgerne i skabelsen af fremtidens velfærdsløsninger. Et væsentligt element i den nye organisering var indførelsen af en netværksstruktur.

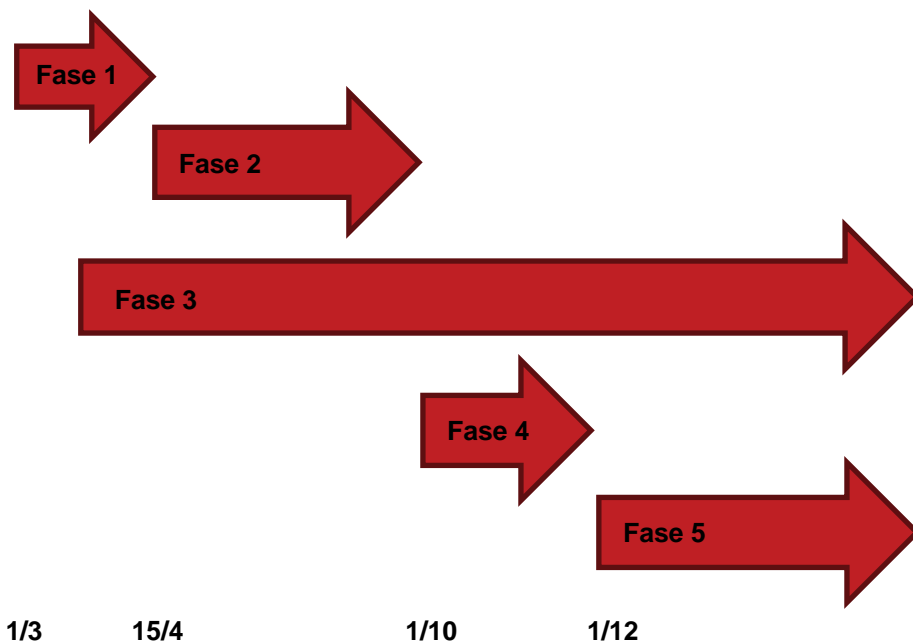
Netværksstrukturens opgave blev at sikre, at kommunen bruger sine kompetencer koordineret og tidssvarende. Det blev op til en nyudpeget netværksdirektør og to deltids netværkskonsulenter at arbejde med at omsætte oplægget til en praksis i organisationen.

I det følgende beskrives, hvilke faser dette arbejde skete i, og hvad status er på Netværksstrukturen med udgangen af 2013.

### Faser i netværksstrukturens arbejde:

1. Forberedende fase
2. Udarbejdelse af Strategi og Administrationsgrundlag
3. Skabe bevidsthed i organisationen, bevidsthed i organisationen..., bevidsthed i..
4. Igangsætning af konkrete netværk
5. De næste skridt

### Tidsmæssigt forløb:



## 1. Forberedende fase

I den forberedende fase handlede det om at kredse sig ind på, hvordan denne nye netværksstruktur skulle kunne gøre den forskel, som var meningen. Der blev arbejdet på to fronter. Dels blev relevant litteratur gennemgået, og dels kom der input fra eksperter internt og eksternt.

På den måde skete der en afdækning af muligheder, potentialer og udfordringer i relation til opgaven, og der begyndte at tegne sig billeder af den ønskede fremtid. Det blev undervejs tydeligt, at netværk er et begreb, som alle har en mening og forestilling om hvad kan og skal. Netværk er ikke nyt i organisationen, men en ny struktur, dvs. fokus på netværk som et nyt aspekt i styring/ledelse og netværk som "træningsbane" for udvalgte netværk.

### Inspirationer i det forberedende arbejde:

#### Læst litteratur:

- Jody Hoffer Gittel: "Effektivitet i sundhedsvæsenet"
- Thorkild Molly-Søholm mfl.: "Systemisk ledelse" kap. 15: Teamledelse på systemisk grundlag og kap. 16: Systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben.
- WOGN: "Hvad vil I med netværk?"
- Væksthus for ledelse: "Ledere i netværk – en ledelsesstrategi"
- Jørgen Danelund: "Ledelse med mening" (om det diskursive krydspres)
- Jørgen Danelund og Tue Sanderhage: "Medledelse med muligheder" (om samskaben og det anderledes mulige)

- John Storm Pedersen: "Reformerne i den offentlige sektor – skab seks plusser!"

#### Eksterne sparringspartnere:

- Tore Wanscher, netværksspecialist og medejer af "WOGN"
- Eva Sørensen, professor i demokratisk netværksstyring ved RUC
- Finn Gjersøe, partner i Lindeblad konsulenthus

#### Interne sparringspartnere:

- Benn Abramovvitz og Mikkel Nielsen, BUF
- Katrine Buhl Møller og Kristoffer Kejser, MTF
- Pernille Remming, CLP

#### Interne fora:

- Adhoc Rådhus MED
- KommuneMED
- Direktørforum
- Chefforum

## 2. Udarbejdelse af Strategi og Administrationsgrundlag

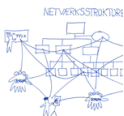
En af udfordringerne var at skabe fælles billeder af formål, arbejdsform, opgaver, organisatorisk placering mm. på baggrund af de mange opfattelser, som blev åbenbaret i fase 1.

For at få et fælles grundlag at arbejde med netværk ud fra, udarbejdede netværksdirektøren og –konsulenterne en strategi og et administrationsgrundlag for netværksstrukturen. Dette skete med inddragelse af og drøftelser i Direktør- og Chefforum og MED-udvalg.

Strategien beskriver visionen og formålet med netværksstrukturen samt

karakteren af de netværk, som skal fungere i den. Administrationsgrundlaget beskriver, hvordan det skal udmøntes i praksis.

## Visionen er



- at der knopskydes i form af nye velfærdsløsninger, nye samarbejdsformer og engagement
- både i og udenfor den kommunale organisation
- og at det vokser til en ny form for kommune i lokalsamfundet.

### 3. Skabe bevidsthed i organisationen

At arbejde i netværk forudsætter, at der sker en ændring i bevidstheden i organisationen. Den nye indstilling til arbejdet indebærer, at lederne bl.a. ser sig selv som "In charge, but not in control", og dermed tør slippe noget af styringen. Og medarbejderne skal også ændre syn på opgaven. Der skal mod til at turde lave fejl i bestræbelsen på at nå til nye, og bedre løsninger. Der skal tænkes i helheder, hvor alle bidrager til løsning af den store, fælles opgave. Denne omstilling kræver, at der arbejdes med en øget bevidsthed om, hvad der kræves af den enkelte.

Der har været holdt **drøftelser** i både Chefforum og Direktørforum med fokus på 'ledelse på nye parametre' og det personlige lederskab faciliteret af institutchef ved Institut for Ledelse og Forvaltning ved Metropol, Tue Sanderhage. Der er lavet **workshop** om storytelling og hvad man kan drive med det.

Og særligt har det været Netværksdirektørens rolle ganske praksisnært at kompetenceudvikle både Direktørforum og Chefforum i måden at gå til 'ledelse på nye parametre' ift. diverse punkter på dagsordenen.

Der har været holdt **informationsmøder** af flere omgange –

- både 'for alle'
- og mere intimt for dem som har inviteret Netværksstrukturen på besøg med det formål at høre nærmere om strukturen (visionen, netværkstyper, samspil med basisorganisationen mv.).
- inspirationsmøder med fokus på: Hvordan vi kan bruge hinanden på tværs, når vores opgaver skal løses? - Fra krydspres til kraftfelter.
- Netværksstrukturen har været synlig på Netværksdøgnet i Tune hvor særligt mange decentrale ledere var tilstede
- Og i både planlægningen
- og på det konstituerende møde i Lederforum har Netværksstrukturen sikret en sammenhæng mellem basisorganisationen og Netværksstrukturen.

Netværksstrukturen har arbejdet indgående med organisationens **kommissorier** for ledelsesforåene – særligt kommissorierne for Direktørforum og Chefforum. Her har der været særligt vægt på at skabe rum for at gøre tingene anderledes, for at skabe rum for at det anderledes opstår.

**NETVÆRKstedet** på kommunens intranet er blevet designet og indholdsudfyldt, netværksstrukturen har

fået eget **logo**, og flere **artikler** i kommunens medarbejderblad PIP'et har været trykt

**Kommunikationen udad til**, og samspillet med eksterne aktører, har også været ret omfattende. Mandag morgens udviklingsenhed, journalister fra forskellige medier og andre kommuner har rettet interesse, Mercuri Urval ligeså med henblik på vores nye måde at 'bedrive ledelse'. Roskilde Universitets Center har haft stor bevågenhed på vores nye organisation, hvilket har affødt både forskellige interviews af borgmester, samarbejde med specialestuderende om styringsparadokset mellem basisorganisationen og Netværksstrukturen samt invitationer til mere formaliseret samarbejde som GovCloud og som casekommune for studerende på kurset 'Politik og administration i danske kommuner'.

I samarbejde med KL & KTO har vi sendt 5 personer fra forskellige steder i organisationen på **innovatøruddannelse**, hvor de sideløbende med deres uddannelsesforløb laver et praksisnært forløb i organisationen. Det er tanken, at disse innovatører skal indgå som et stærkt korps i Netværkstrukturen under – og særligt efter - uddannelsesforløbet.

Der er blevet arbejdet med organisationens bevidsthed fra april 2013, men det er blevet intensiveret i efteråret, hvor den nye organisationsstruktur blev realiseret

#### **4. Igangsætning af konkrete netværk**

Netværksstrukturen giver mandat og legitimitet til at arbejde i netværk – og det gør rigtig mange i organisationen allerede. Netværksstrukturen skal på

mange måder 'leve' i den måde vi alle går til vores arbejde på.

Det særlige opdrag Netværksstrukturen har er, at sikre at vi arbejder systematiseret med netværk, og at vi evaluerer på det netværksarbejde og effekterne af det arbejde, som sættes i søen under Netværksstrukturen.

En trinvis igangsætning af netværk blev besluttet. Det skal finde sin form og organisationen skal vænne sig til den nye måde at arbejde på, samt afsætte ressourcerne.

Der blev indsamlet idéer til, hvilke netværk, som skal startes gennem drøftelser i direktør- og chefforum, og ved åben invitation ud i organisationen til at komme med forslag. På baggrund af drøftelserne blev tre **velfærdsnetværk** valgt ud til igangsætning, så de kan begynde arbejdet i det nye år. (De fem innovatører på innovatøruddannelsen arbejder ligeledes med temaer der forventes at ligge indenfor definitionen af velfærdsnetværk).

Der arbejdes på at afklare hvilke **innovationsnetværk** som skal sættes i gang, men afventer konstituering af den nye kommunalbestyrelse, da det er tanken, at innovationsnetværkene har en politisk overbygning jf. §17,4-udvalgene. Pt. er innovationsnetværket Campus i gang – et netværk som er igangsat under den tidligere organisation og lagt ind i Netværksstrukturen fra den 1 august 2013.

Der er stor efterspørgsel på læringsnetværk og pt kører to læringsnetværk omkring proces- og projektledelse.

## De tre former for netværk

Velfærdsnetværk. Her er fokus på konkrete, borgerrettede velfærdsydelser og ønsket om at forbedre dem. Disse netværk skal fremme helhedstækning, og styrke den relationelle koordinering. Arbejdet i disse netværk kan resultere i, at de afdelinger, der er involveret i en konkret borgersag, bliver bedre til at give en helhedsorienteret behandling, at arbejdsgange og understøttende systemer forbedres, eller at der udvikles helt nye måder at give velfærdsservice på.

Innovationsnetværk. Disse netværk tager afsæt i politiske visioner og strategier, og kan have en politisk overbygning. Fokus for disse netværk er at nå de langsigtede, politiske mål gennem at arbejde åbent og innovativt med udfordringerne. Gennem nye perspektiver på udfordringerne kan de nye, mulige løsninger opstå.

Læringsnetværk. Fokus i disse netværk er kompetenceudvikling af de ansatte i organisationen. 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. Netværkene skal tage afsæt i behov for og lyst til at udvikle på egen praksis

## Tre former for netværk





## 5. De næste skridt

Implementeringen af netværksstrukturen bærer præg af de rammevilkår, som netværksstrukturen har fået i form af en heltidsdirektør og to netværkskonsulenter på hhv. 9 og 15 timer ugentligt. Pr. 1 dec. er der ansat en administrativ medarbejder i 20 timer pr. uge.

Fremad vil der være særligt fokus på:

- At få udarbejdet en digital netværkshåndbog, som udover strategi og administrationsgrundlag rummer en faciliteringsvejledning, netværkskontraktskabeloner, beskrivelse af netværksstrukturen som karrierevej, evalueringsvejledning m.m.
- At få designet opstartsworkshop til netværkene
- At facilitere de fem innovatører
- At få erfaringer med og udarbejdelse af metoder til inddragelse af interessenter, borgere og 'øvrige perspektiver'
- At incitamentsstrukturer drøftes
- At diplomfag om Netværksledelse i den offentlige opgaveløsning afholdes i marts 2014
- At der skal tages fat på, hvordan vi evaluerer indsatsen i netværk, så vi hele tiden sikrer mest mulig læring og optimering af effekterne.
- At det politiske niveau inddrages
- At vi sikrer forankringen i organisationen på længere sigt, når netværksdirektøren stopper 1.okt.2014
- Og meget, meget mere

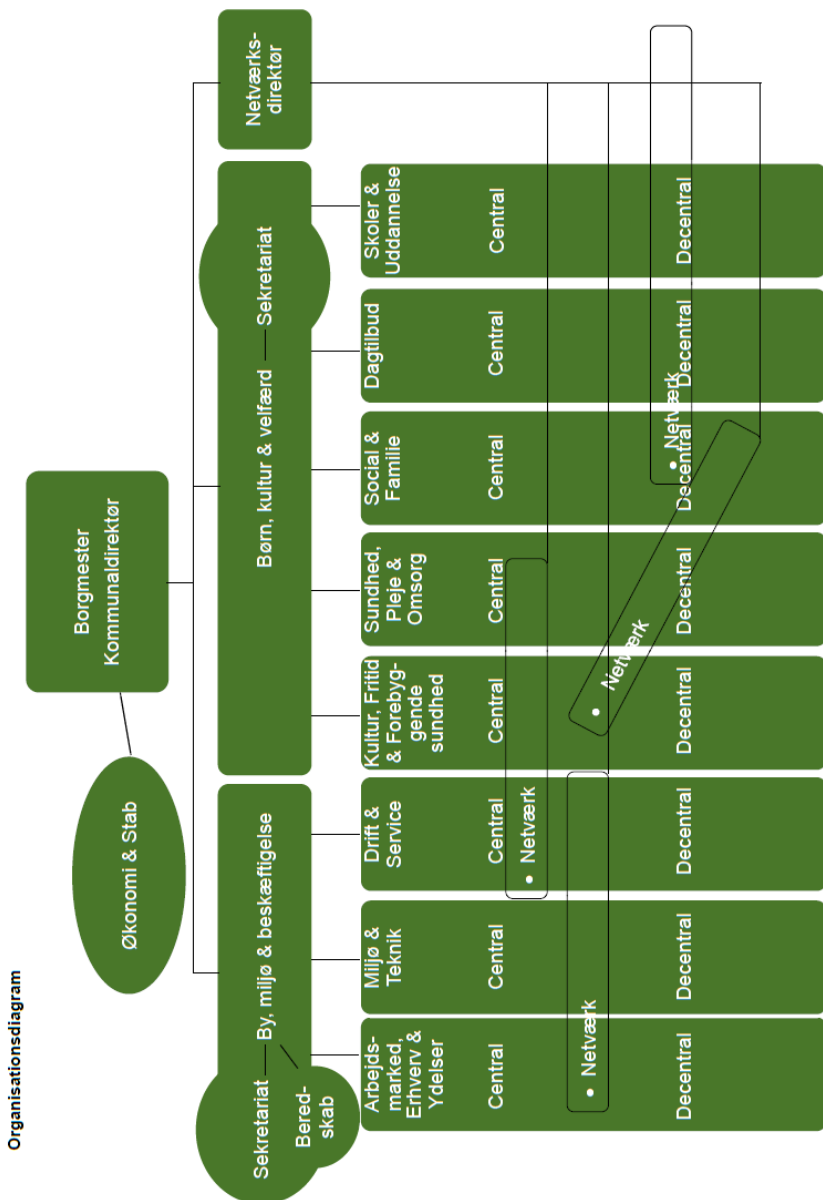
Joh, jollen sejler videre... god sejlads, hop endelig med om bord, der er plads til flere.....



## 6. Ny organisering – 2.0 dialog, netværk og faglighed

Den 1/8-2013 trådte en ny organisering i Albertslund Kommune i kraft. Der blev etableret to store direktørrområder, der

er gensidigt afhængige samt en Netværksstruktur som har til opgave at understøtte denne afhængighed gennem tværgående og helhedsorienterede løsninger.



---

*Ligger du inde med en idé til et netværk? Værsgo' – her kan du slippe  
kreativiteten løs!*

*Idéer til nye netværk kan indleveres på:  
[medarbejdersiden.albertslund.dk/Medarbejderinfo/Netvaerksstedet/Ideer](https://medarbejdersiden.albertslund.dk/Medarbejderinfo/Netvaerksstedet/Ideer)*

---



# Det vi taler om giver vi liv