



LEDERNETVÆRK DER VIRKER - GODE RÅD TIL TOPLEDERE OG KONSULENTER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

LEDERNETVÆRK DER VIRKER

– GODE RÅD TIL TOPLEDERE OG KONSULENTER

@ Væksthus for Ledelse
Oktober 2007

PROJEKTLEDERE:

Flemming Blønd, KL
Jørn Kjølseth Møller, BUPL

REDAKTION:

Ola Jørgensen, Klartekst
Jeanne Wolf, Væksthus for Ledelse

PRODUKTION:

Mette Mørch

GRAFISK DESIGN:

www.b14.dk

TRYK:

Chronografisk

1. udgave: Oktober 2007

ISBN: 978-87-92002-45-7

ISBN: 978-87-92002-46-4-pdf

En særlig tak til de chefer, ledere og medarbejdere, som undervejs har bidraget med deres erfaringer med ledernetværk.

FORORD

Stadigt flere kommuner tilbyder i dag sine ledere at indgå i forskellige former for indbyrdes netværk. For lederne er sådanne netværk ofte en værdifuld mulighed for at spejle deres egne erfaringer i andres og få ny inspiration til ledergerningen.

Perspektiverne i ledernetværk rækker imidlertid langt videre end den enkelte leders personlige udbytte og udvikling. Udnyttede mulighederne i netværkstanken strategisk og systematisk, kan formaliserede ledernetværk være ét godt svar på mange kommuners organisatoriske udfordringer.

Blandt gevinsterne ved ledernetværk kan nævnes:

- Et fælles fokus på ledelsesopgaven
- En mere ensartet ledelseskultur i kommunen
- Et bedre grundlag for politikudvikling og -implementering
- En stærkere kulturel integration.

Det kræver dels, at netværkene tænkes ind i kommunens øvrige ledelsesstrategi, dels at netværkenes formål, sammensætning og interne processer bliver valgt med omtanke.

Dette hæfte bringer erfaringer videre til såvel topledere som interne og eksterne konsulenter, der ønsker at arbejde med formelle ledernetværk. Men også deltager i ledernetværk kan få udbytte af hæftet. Og selv om erfaringerne især stammer fra et udviklingsforløb i kommunerne, vil de fleste formentlig kunne anvendes i andre typer af organisationer.

Hæftet bygger på rapporten "Ledere i netværk – en ledelsesstrategi", der ligeledes er udgivet af Væksthus for Ledelse.

Væksthus for Ledelse

Lars Holte, KL

Formand

Kim Simonsen, KTO

Næstformand

INDHOLD

TO LEDERNETVÆRK I PRAKSIS	s. 6	DEN NØDVENDIGE STYRING OG STØTTE	s. 24
FORMELLE LEDERNETVÆRK – KORT FORTALT	s. 8	DEN USYNLIGE GRUPPEPROCES	s. 28
PERSPEKTIVER I LEDERNETVÆRK	s. 12	DEN RETTE KONSULENT	s. 32
TO TYPER AF NETVÆRK	s. 16	LÆS MERE OM LEDERNETVÆRK	s. 36
NETVÆRK SKAL HAVE ET FORMÅL	s. 18	OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE	s. 38
NETVÆRKETS DELTAGERE	s. 20	LÆS MERE OM GOD LEDELSE	s. 39
TEMAER OG AKTIVITETER I NETVÆRKET	s. 22		



TO LEDERNETVÆRK I PRAKSIS

Netværk blandt fagfæller

I Kolding Kommune har man på daginstitutionsområdet haft formelle, men frivillige ledernetværk siden 2004. Næsten alle 40 ledere af kommunens daginstitutioner er med i en af de otte netværksgrupper.

Baggrunden for at etablere netværk var en række nye opgavetyper og krav til lederne. Det gjaldt blandt andet arbejdet med virksomhedsplan, pædagogiske læreplaner samt en tydeligere profilering af institutionen over for forældrene. Det krævede dels,

at lederne i højere grad fokuserede på ledelsesopgaven, dels at de bedre kunne trække på hinandens ideer og kompetencer på de nye områder.

Kommunen bruger også repræsentanter for netværkene som deltagere i de arbejdsgrupper, der forbereder nye udspil på daginstitutionsområdet. Netværkene ansføres til at nå til enighed, når de ved, at deres budskaber og forslag bliver bragt videre i systemet.

”Ledelse er en svær og livslang proces. Når man erkender det, og der samtidig er et rum for åbenhed og tillid, har man også mulighed for at reflektere og udvikle sig rent fagligt. Hvis man går og tror, at man er verdensmester i ledelse, så har man et problem.”

Socialdirektør Lars Rasmussen, Kolding Kommune

Ledernetværk på tværs af fagskel

Køge Kommune har siden 2001 arbejdet med ledernetværk, der er sammensat på tværs af faggrænser og ledelsesniveauer. Kommunens knap 300 ledere er fordelt på 32 ledernetværksgrupper. Det er obligatorisk at deltage i netværkenes 5-6 årlige halvdagsmøder.

Formålet er at styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle egne medarbejdere. På den måde bliver lederudvikling og daglig ledelsespraksis koblet tættere sammen. Det har desuden været et vigtigt formål at udbrede en værdsættende tilgang til ledelse på alle niveauer i kommunen.

Interne og eksterne konsulenter har spillet en afgørende rolle i netværkenes udvikling. Det har især været vigtigt for at etablere en god dialog på tværs af deltagernes forskellige faglige udgangspunkter.

”Ledernetværk har været en succes set ud fra både netværksdeltagernes synspunkt og ud fra en vurdering af netværkenes effekt (...) Det samlede billede er en stor tilfredshed med, at netværksaktiviteten findes som en tværgående aktivitet for alle ledere i Køge Kommune.”

Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune

FORMELLE LEDERNETVÆRK – KORT FORTALT

Kommunale ledernetværk kan defineres som en fast og selvstyrende gruppe af kommunale ledere, der mødes regelmæssigt med et defineret formål og en fast forankring i kommunens organisation.

Derved har det formelle ledernetværk lighedstræk med både en egentlig kommunal arbejdsgruppe og et mere uformelt netværk/ en erfa-gruppe. Ideen med formaliserede netværk er netop at kombinere det bedste fra disse to fora.

- **Arbejdsgruppen** er en formel organisering, hvor formål, opgaver og dagsorden er fastlagt på forhånd – ofte af andre end deltagerne. Gruppen har typisk en bunden opgave, der også definerer deltagerens indbyrdes roller og ansvar. Den klare struktur gør arbejdsgruppen velegnet til at udvikle løsninger på kendte og konkrete problemer.
- **Det uformelle netværk** er løst organiseret – ofte af deltagerne selv på baggrund af personlige relationer eller fælles interesser. Netværket styrer selv sine aktiviteter uden et eksternt formål eller nogen fast forankring i resten af organisationen.

Mellem frihed og forankring

Kunsten er især at give det formelle ledernetværk den rette balance mellem frihedsgrader og fast forankring i den kommunale beslutningsproces. Netværket skal have en reel handlefrihed til selv at vælge sine rammer, temaer og metoder. Uden en vis autonomi siver dynamikken og engagementet let ud af netværket.

Omvendt får kommunen ikke noget strategisk udbytte af netværket, hvis det blot lever sit eget liv løsrevet fra den formelle organisation.

Kommunen skal derfor være med til at definere netværkenes overordnede formål og deltagerkreds samt trække grænsen mellem den beslutningskompetence, der ligger hos netværkene, og den, der forbliver i kommunens traditionelle beslutningssystem.

Desuden vil kommunens topledelse altid kunne gribe ind i netværkenes autonomi, hvis den skønner, at de ikke opfylder deres formål – fx at løse faglige problemer eller styrke en fælles ledelseskultur.

Selvforvaltningens fire F'er

Når først netværket er solidt forankret i den kommunale organisation, er der grund til at sikre en høj grad af selvforvaltning i netværkets indre liv. Det mål kan sammenfattes i følgende fire principper:

- **Frirum:** Lederne skal opleve netværket som et sted, hvor de frit, åbent og kritisk kan tale om ledelse og organisation. Derfor er det sjældent godt, at ledere er i netværk med deres overordnede.
- **Fleksibilitet:** Netværket behøver ikke en stram beslutningsstruktur, kompetence- og rollefordeling. Der skal være plads til, at deltagerne frit kan reflektere over hinandens værdier og praksis.
- **Forpligtelse:** Deltagerne skal gerne opleve en høj grad af gensidig forpligtelse og afhængighed, hvor de får noget ud af netværksmøderne, som de ikke kunne have fået på anden måde.
- **Feedback:** Læring i netværket sker ved, at deltagerne løbende giver konstruktiv feedback på hinandens erfaringer, værdier og holdninger i forhold til et givet tema.

Selvledelse betyder imidlertid ikke, at netværket bare er fri leg. På en række punkter er der brug for en ledelse af selvledelsen. Det gælder dels i de rammer topledelsen sætter for netværkets virke, dels i den måde interne eller eksterne konsulenter bevidst støtter og forstyrrer netværkenes processer. Se mere om netværksledelse på side 24.

Et tilbud til alle

"Ledernetværk er 'en billig foranstaltning' med stor effekt, og jeg kan anbefale, at tilbuddet stilles til rådighed for ledere på alle niveauer, idet alle har brug for en ramme, der gør det muligt at forholde sig til sig selv og sin ledelsesudøvelse.

Om man satser på interne netværk eller foretrækker at lade lederne tale med ledere fra an-

dre verdener, er ikke afgørende, når blot man sikrer, at der er facilitatorer til stede; idet de kan begrænse den tid, der vil gå til brok eller 'by-pral' og dermed være med til at gøre netværkene så effektive, at lederne finder det umagen værd at deltage."

Forsknings- og innovationschef
Annemette Digmann, Region Midtjylland



PERSPEKTIVER I LEDERNETVÆRK

Det er ikke tilfældigt, at ledernetværk er i vækst i danske kommuner. Netværkenes popularitet hænger sammen med et generelt ændret syn på kommunal styring og ledelse. Dels er den offentlige sektor blevet mere kompleks og dynamisk. Dels er en større del af opgaver og ansvar delegeret ud til de decentrale institutioner. Begge dele gør det vanskeligt at lede den kommunale organisation. Derfor er der brug for metoder til at styrke koordination og styring, så kommunens mange aktører alligevel løser deres opgaver i overensstemmelse med de overordnede politiske mål og strategier på deres serviceområde.

Det er her ledernetværk byder sig til – som en egnet ramme om et vidtstrakt selvstyre og som et godt supplement til det formelle beslutningshierarki, der stadig er ryggraden i den kommunale or-

ganisering. Blandt ledernetværkenes fortrin som udviklings- og ledelsesværktøj kan følgende tre fremhæves:

1. Mere professionel ledelse

Ledernetværk kan være med til at professionalisere den kommunale ledelse, det vil sige udvikle ledere med en mere sikker forståelse af deres profession som ledere.

Ledernetværket bygger på den filosofi, at man bedst udvikler sin identitet og kapacitet som leder ved at tage afsæt i hverdagens udfordringer og dilemmaer og få dem spejlet i lederkollegernes erfaringer.

Erfaringen viser, at både nye og garvede ledere har brug for et fristed, hvor de kan reflektere over deres praksis, hente ny inspiration og stille skarpt på deres ledelsesfaglige udfordringer.

Et sådant fælles fokus på ledelse som profession kan samtidig få kommunen til at hænge bedre sammen både organisatorisk og strategisk, fordi der med tiden dannes en mere ensartet le-

delseskultur på tværs af forvaltninger og institutioner.

2. Udvikling og fornyelse

Ledernetværk er også et af svarene på, hvordan kommunens topledelse mere systematisk kan udnytte lederens samlede innovationskraft. Det vil sige sikre sig deres selvstændige input til og feedback på fremtidige politikker, strategier og konkrete indsatser.

I kraft af deres daglige kontakt med borgere og brugere kan lederne samle og formidle viden, problemer og løsningsforslag til forvaltningen og politikerne. Via ledernetværk kan dette ske på en mere struktureret måde, fordi den enkelte leder her kan kvalificere sine indtryk og ideer i dialog med ligemænd.

Ledernetværk kan på den måde bidrage til at styrke organisationens evne og kapacitet til at reagere på nye behov hos borgerne – fx ved at udvikle nye løsninger og tilbud. Og al erfaring viser, at ledere er mere tilbøjelige til at påtage sig ejerskabet til initiativer, som de selv har været med til at udvikle, koordinere, afprøve og

forankre. Samtidig kan netværkene gøre kommunikationen mellem lokale ledere og den centrale administration mere effektiv.

3. Kulturel integration

Mange kommuner har i dag lagt ansvar og kompetence ud til de decentrale institutioner, der bliver betragtet og styret som en art virksomheder. Styringen sker typisk ved hjælp af en aftale eller en kontrakt, der giver ledere og medarbejdere betydelige frihedsgrader. Modellen frigør ideelt set ressourcer til en bedre opgaveløsning, men kan også have uheldige bivirkninger. Hvis hver virksomhed blot meler sin egen kage, eller hvis der opstår en destruktiv indbyrdes konkurrence, kan det skade den kommunale helhed – og dermed samlet set føre til dårligere kvalitet i opgaveløsningen.

Ledernetværk kan udgøre en modvægt til en sådan suboptimering. I netværkene får lederne mulighed for at opnå en fælles forståelse af politik, rammer og vilkår og får et forum til at dele viden og koordinere initiativer på tværs af virksomheder.

På den måde er ledernetværk også et redskab til at koble det lille og det store kommunale fællesskab sammen. En kobling, der ikke er blevet mindre påtrængende efter opgave- og strukturreformens mange fusionsprocesser. I nydannede kommuners netværk vil ledere således ofte møde kolleger, der har rødder i meget forskellige organisationskulturer, opgaveløsninger og ledelsestraditioner. Ledernetværket vil ofte være et godt forum til at udforske og udligne disse forskelligheder – og dermed tage vigtige skridt på vejen mod en ny fælles kultur.

Netværk kan ikke stå alene

Ledernetværk kan aldrig stå alene som koordinations- og styreform. Metoden forudsætter, at den politiske og administrative topledelse udstikker en tydelig kurs for, hvordan de kommunale serviceopgaver skal løses og udvikles.

Man kan heller ikke overlade til ledernetværkene alene at definere værdierne i den kommunale serviceorganisation – eller at formulere et klart ledelsesgrundlag for de decentrale ledere.

For topledelsen er det derfor en vigtig strategisk overvejelse,

hvordan man i kommunen kan integrere ledernetværkene i organisationens udviklingsstrategi – uden at fratage dem den relative autonomi, der er en vigtig forudsætning for, at lederne oplever det som meningsfuldt at deltage.



TO TYPER AF NETVÆRK

Forskellige typer af netværk understøtter forskellige formål. Derfor er det meget vigtigt, at man vælger netværkstype med omtanke og definerer et klart formål med at etablere netværket.

I den kommunale verden er især to forskellige typer af netværk meget udbredt:

- **Det faglige netværk:** Her mødes ledere fra samme faglige felt – fx skoleledere eller daginstitutionsledere.
- **Det tværfaglige netværk:** Her samles alle kommunale ledere på samme niveau på tværs af sektorer.

Det faglige netværk egner sig særlig godt til at drøfte fagspecifikke ledelsesudfordringer, mens det tværfaglige passer bedre til en dialog om generelle ledelsesopgaver som fx personaleledelse, konflikthåndtering mv.

I det faglige netværk trækker medlemmerne ofte på samme professionskultur, og det kan – på godt og ondt – give en høj grad af indforståethed. Risikoen er, at medlemmerne blot kommer til bekræfte hinanden i det, de allerede ved. Nye impulser til netværkets arbejde skal ofte tilføres udefra.

I det tværfaglige netværk gør de meget forskellige baggrunde og fagligheder, at deltagerne forholder sig mere til hinanden som personer – og sætter fokus på det, der forener dem: ledelse som profession. Her er risikoen, at deltagerne er så forskellige, at de bruger så meget tid på blot at forstå hinandens sprog og kultur, at de aldrig kommer i gang med at lære af hinanden. Også denne faldgrube kræver det ofte konsulentstøtte at styre udenom.

”Jeg var skeptisk i starten og kunne ikke se, hvad jeg skulle tale med en tandlæge eller en vandværksleder om, der arbejder i helt andre miljøer, end jeg gør. Men jeg blev klogere. For når det er ledelse, det handler om, har vi nøjagtig de samme problemer, fordi det er mennesker, vi har med at gøre.”

Ulla Tillisch, institutionsleder i Køge Kommune

NETVÆRK SKAL HAVE ET FORMÅL

Skal kommunale eller regionale ledernetværk have succes, må de fra begyndelsen tjene et klart formål, som deltagerne kan se meningen med, og som hænger logisk sammen med den måde, kommunen eller regionen gerne vil udvikle sig på.

Et formål kan fx være at udvikle bedre ledere eller at styrke den organisatoriske sammenhængskraft på tværs af kommunen. Valget af formål vil i praksis være afgørende for, hvordan man designer rammerne om netværkets arbejde.

I den fase, hvor man som topledelse formulerer netværkenes mål og succeskriterier, er der en række overvejelser, man bør gøre sig:

- Hvordan gør vi netværket til et aktivt læringsrum med en veldefineret opgave – og ikke bare en kaffeklub?
- Hvordan viser vi som ledelse, at vi bakker netværket op – fx ved at besøge netværkene og deltage i en indledende fase?
- Hvordan prioriterer vi mellem netværkets mange mulige mål, så netværket får klare og realistiske succeskriterier på særligt udvalgte områder?
- Hvordan vælger vi formål, der kan engagere så mange som muligt i netværkets arbejde – fx ved at identificere sidegevinster, der ikke fjerner fokus fra netværkets primære formål?
- Hvilken form for intervention i netværkets selvorganisering tilfører det valgte formål?
- Hvordan sikrer vi sammenhæng mellem netværkets og hele organisationens mål – fx via fælles afstemning af forventninger til hinanden?

- Hvordan sikrer vi, at deltagerne er så interesserede i netværkets formål og indhold, at de selv bliver drivkraften i dets udvikling?
- Hvad er i forhold til netværkets formål fordelene og ulemperne ved at gøre ledernes deltagelse henholdsvis frivillig og obligatorisk?
- Hvordan er netværkets formål og design afstemt med de krav, omverdenen stiller til organisationen og til deltagerne i ledernetværket?

Når man har formålet på plads, kan man med større sikkerhed vælge de øvrige principper for netværkets arbejde.

NETVÆRKETS DELTAGERE

Det er vigtigt, at sammensætningen af deltagerne i netværket understøtter formålet. Det er blandt andet fornuftigt at overveje netværkets:

- **Ensartethed:** Homogene netværk får generelt hurtigt etableret en gensidig tillid, men kan ende i indspisthed. I meget blandede netværk kan indbyrdes forskelle inspirere og udfordre deltageres selvforståelse, men også udgøre en barriere for kommunikation og læring. Ensartethed handler ikke kun om faglig baggrund, men kan også gælde køn, alder, anciennitet, ledelsesansvar mv.
- **Størrelse:** Netværkets størrelse bør afhænge af formålet. Det er især vigtigt at sikre sig både en vis bredde, og at alle har mulighed for at komme til orde.
- **Personkonflikter:** Det er vigtigt at undgå, at netværksdeltagere er hæmmede af loyalitetshensyn, interessekonflikter eller af gamle personlige modsætninger. Som regel bør man undgå at placere nuværende eller tidligere over-/underordnede i samme netværksgruppe.
- **Frivillighed:** Valget mellem frivillig eller obligatorisk deltagelse afhænger i høj grad af formålet. Hvis ledernetværket er obligatorisk at deltage i, får alle ledere en fælles referenceramme. Det kan også være et vigtigt signal fra topledelsen om, at man prioriterer netværkene højt. På den anden side risikerer man at ende i en pligtklub, hvor deltagerne ikke er motiverede for at bidrage. Frivillig deltagelse er typisk mere engagerende, men man risikerer dog svingende fremmøde og energi, ligesom det bliver sværere at bruge netværket til at implementere fælles løsninger og koncepter.

- **Åbenhed:** I åbne ledernetværk er der mulighed for løbende at ændre på deltagerskaren. Åbne netværk kan være en god ide, hvis netværkene er bundet op på særlige temaer, som kan interessere forskellige deltagere på forskellige tidspunkter. Ulempen er, at det er svært at skabe et trygt rum, hvor der er tillid nok til at dele personlige emner. Lukkede ledernetværk kan give større sammenhold og teamfølelse, men kan til gengæld være sårbare i forhold til konflikter blandt deltagerne. Derfor skal man være ekstra opmærksom på dynamikken i lukkede netværk – samt være klar til udskiftninger fra tid til anden. Se også ”Ledernetværkets livsfaser” på side 30.

TEMAER OG AKTIVITETER I NETVÆRKET

Det er netværkets formål, der afgør, hvilke temaer og aktiviteter der er mest oplagte. Erfaringer fra en række eksisterende netværk peger dog på ni fornuftige principper for indholdet af netværkets arbejde, som kan være nyttige at kende og overveje:

1. **Fokusér dialogen:** I et netværk fører ét tema hurtigt videre til tre nye. Derfor er det generelt en god ide at have en fast dagsorden, som kan give en vis struktur på arbejdet i netværksgrupperne.
2. **Bland drifts- og udviklingstemaer:** Nogle i netværket vil straks tænke på udviklingsopgaver, mens andre er mere mo-

tiverede af at få et udbytte, de kan anvende med det samme. Det kan være risikabelt kun at tilgodese den ene gruppe.

3. **Træn nye metoder:** At træne metoder som fx coaching, konfliktløsning mv. kan give alle deltagerne nye kompetencer, som de både kan bruge i netværket og deres daglige ledergerning.
4. **Skab relationer:** Er formålet også at skabe gode uformelle relationer, kan aktiviteter som "personlige vejrmeldinger" og sociale aktiviteter styrke de indbyrdes bånd i netværket.
5. **Tillad udluftning, men ikke brok:** Ledere er ofte alene på toppen og har brug for et sted, hvor de kan lufte ud og komme af med frustrationer. Men det er vigtigt at forebygge, at netværket udvikler sig til en brokkeklub.

6. **Lav fælles projekter:** Konkrete projekter, hvor man udretter noget sammen, skaber ofte både fællesskab og læring.
7. **Brug supervision:** Supervision giver netværksmedlemmerne en god mulighed for at få de andres hjælp til at afklare konkrete problemstillinger. Det kan for eksempel være en personalekonflikt.
8. **Del best og worst practice:** Skab rum til, at deltagerne deler deres succeshistorier, fiaskoer, nyeste påfund, tips og tricks mv.
9. **Skaf input udefra:** Hvis der er ressourcer til det, kan man med fordel hente folk ind til at træne bestemte værktøjer eller holde oplæg, der understøtter netværkets formål.

DEN NØDVENDIGE STYRING OG STØTTE

Selv om ledernetværk i princippet er selvledende, er der brug for en vis ledelse og koordination af deres arbejde. At levere gode rammer om denne "ledelse af selvledelse" er især en opgave for kommunens topledelse. I netværkets daglige arbejde er det ofte overladt til den interne eller eksterne konsulent, der som regel er knyttet til et ledernetværk.

Den svære balance er på den ene side at strukturere og lede, uden at deltagerne mister den motivation, autonomien giver. Og på den anden side at påvirke nok til, at formålet og det gensidige udbytte aldrig tabes af syne. Det kan let ske, hvis arbejdet i netværket opleves som tilfældigt og uovervejende.

Følgende fem punkter kan indgå på især topledelsens tjekliste for god netværksledelse:

- **Gør formålet tydeligt:** Det er vigtigt, at netværkets formål og opgaver står lysende klart. Dels for deltagerne, så de ikke opfinder deres egne formål. Dels for medarbejderne, så de forstår meningen med lederens fravær. Så snart netværket etableres, bør formålet derfor kommunikeres bredt ud i organisationen.
- **Skab klare rammer:** Topledelsen skal melde ud, hvordan arbejdet i netværkene vil indgå i den samlede organisation – herunder hvilke beslutninger netværket har kompetencen til at træffe. Det skal også anslås, hvor meget tid ledere, konsulenter og andre skal investere i ledernetværkene – samt hvilke ressourcer deltagerne kan bruge til fx lokaler, transport, forplejning og konsulenter.

- **Afklar behov for konsulentbistand:** Det er vigtigt at tænke behovet for konsulentbistand grundigt igennem: Kræver det pågældende netværks formål og karakter ekstern støtte – og i givet fald til hvad, hvornår og hvordan? Deltagerne må ikke være utrygge ved at tage relevante problemer op på netværksmøderne. Undgå derfor så vidt muligt at bruge interne konsulenter, der samtidig fører tilsyn med deltagernes institutioner.
- **Hjælp netværket godt i gang:** Det er afgørende, at ledernetværket får et godt afsæt. Kimen bliver tidligt lagt til netværkets kultur og arbejdsform samt deltagernes ejerskab og engagement. Som topleder er det særlig vigtigt at være opmærksom i denne fase – fx ved at deltage på et af netværkets første møder.
- **Gør status undervejs:** Generelt er det en god ide at organisere etableringen af ledernetværk som et projekt, der løber i en prøveperiode på fx ét år. Det giver spillerum til at eksperimentere og en god anledning til at evaluere og eventuelt ju-

stere netværkenes arbejdsform. Toplederen skal også være klar til at afvikle et ledernetværk, der ikke længere opfylder sit formål.

Brug netværk med omhu

"Ligesom alle andre styreformer har styringsnetværk sine stærke og svage sider. Derfor handler god ledelse mere end noget andet om strategisk og målrettet at bruge de forskellige styringsredskaber i værktøjskassen til det, de er bedst til (...) Netværk ser ud til at være velegnede, når det gælder løsningen af komplekse opgaver, hvis løsning fremmes ved integration af forskellige vidensformer og forskellige typer af ressourcer (...) Endvidere synes netværk at være en velegnet ramme for udviklingsopgaver."

Eva Sørensen, professor, Roskilde Universitetscenter

Netværkskompetencer

"Forudsætningen for at lære noget relevant inden for rammerne af et netværk er, at man besidder en række kompetencer. Det gælder blandt andet evnerne til:

- *at sætte ord på implicit viden og erfaringer, så man kan udveksle dem med de øvrige deltagere.*
- *at foretage perspektivskift, så man kan anskue velkendte situationer og problemer på en radikalt anderledes måde – og oversætte andres erfaringer til egne praksissituationer.*
- *at eksperimentere og afprøve nye muligheder og systematisk diskutere og vurdere resultaterne af de nye, alternative fremgangsmåder."*

Erik Laursen, forskningsprofessor, Aalborg Universitet



DEN USYNLIGE GRUPPEPROCES

Når mennesker er samlet i en gruppe, spiller de sammen på flere niveauer samtidig. En del af samspillet er synligt, men meget foregår, uden at gruppemedlemmerne er bevidste om deres indbyrdes dynamikker.

På overfladen er deltageres adfærd og kommunikation saglig, faglig, rationel og rettet mod opgaven. Nedenunder foregår en gruppedynamisk proces, der retter sig mod de indbyrdes relationer i gruppen. Det er her, følelserne ligger, og her mange af gruppens fremtidige mønstre og roller bliver dannet.

Det er vigtigt, at processerne på begge niveauer fungerer hensigtsmæssigt. En gruppedynamik, der er præget af usikkerhed, magtkampe og mistillid vil forhindre, at netværket kan arbejde

konstruktivt. En tillidsfuld dynamik gør netværket i stand til at holde opgaven i fokus og arbejde konstruktivt og kreativt med den. Men trods alle gode hensigter, udvikler ledernetværket ikke automatisk den positive dynamik.

En vigtig forudsætning for en positiv gruppedynamik er gode og tydelige rammer om netværkets arbejde – fx et klart formål og de nødvendige ressourcer til at indfri det. Se også afsnittet om den nødvendige styring og støtte på side 24.

Læring kræver tillid

En positiv gruppedynamik handler imidlertid også om, hvordan netværket selv styrer sine interne samarbejdsprocesser – herunder formår at rette op på en dynamik, der trækker deltagerne væk fra hinanden.

Det er nemlig en forudsætning for læring og udvikling i en netværksgruppe, at der er en åben, ærlig og personlig udveksling mellem medlemmerne. Det gælder både i dialogen om faglige emner, og når den enkelte vil søge netværkets hjælp til egne

ledelsesudfordringer. Det fordrer en tillid, der ikke opstår automatisk, og som hurtigt fordufter, hvis den ikke har de rette betingelser. Det gælder fx i ledernetværk:

- hvor medlemmerne ikke selv har valgt hinanden
- som holder møder forholdsvist sjældent
- hvor medlemmerne kommer fra forskellige steder i en organisation
- hvor medlemmerne har forskellig (faglig) kultur
- hvor nogle medlemmer er modstandere af netværksprojektet og ikke ønsker at være med.

Det er ikke mindst i disse sammenhænge, at fødselshjælp fra en konsulent kan være nyttig. Med de rette kompetencer og forudsætninger i bagagen, kan en konsulent skabe rammen for dialog, der giver en konstruktiv, tillidsfuld og velfungerende gruppedynamik. Resultatet er i bedste fald mindre modstand, større engagement og større individuelt og organisatorisk udbytte af netværkene.

Øget bevidsthed om gruppeprocesser

Derfor er konsulentens personlige kompetencer og erfaring i konkret håndtering af gruppeprocesser helt afgørende. Det er ikke nok at have en teoretisk viden om gruppedynamiske processer. Konsulenten skal have en solid selvindsigt og både evne og mod til at rumme konflikter, kaos og det brede spektrum af følelser, der kan opstå i en gruppe i en vanskelig fase. Da konsulenten ikke har nogen ledelsesbeføjelser, skal vedkommende turde træde i karakter og skabe tillid om sin person.

I alle netværkets faser er det vigtigt for både topledelse, konsulenter og netværkets egne medlemmer at forholde sig til de forskellige gruppedynamiske processer, der er på spil. For deltagerne har en skærpet bevidsthed om gruppedynamik desuden den fordel, at den ofte kan anvendes i den daglige personaleledelse.

Ledernetværkets livsfaser

De fleste netværk gennemløber følgende tre udviklingsfaser:

1. fase: Det forsigtige netværk

Netværket er nyt. Ingen kender endnu hinanden – eller hinandens styrker og svagheder. Alle er i gang med at fornemme, om de har lyst og plads til at være en del af gruppen. Usikkerhed, sårbarhed og afvigende holdninger holder man for sig selv. De fleste er venlige, høflige og harmonisøgende. Der er som regel en positiv stemning, hvor alle ser hinanden an. Forskelligheder vil normalt ikke komme til udtryk, og hvis der er noget at kritisere, placeres skylden uden for netværket.

I denne fase er der stor risiko for, at deltageres tilbageholdenhed forhindrer netværket i at komme rigtigt i gang. Derfor er det også i denne fase, at netværket kan have særlig god gavn af en konsulent, der kan sætte rammer og styre processen videre.

2. fase: Det stridende netværk

Netværksmedlemmerne kender nu hinanden lidt bedre og træder mere i karakter. Man er nået ud over den indledende høflighed og siger oftere til og fra. Derfor vil der også hyppigere opstå uenigheder, der kan udvikle sig til magtkampe og konflikter. Den uformelle kamp om magt og autoritet i netværket er godt i gang.

Vil man undgå, at netværket stivner i en bestemt rollefordeling, kan den rette konsulentbistand være en god hjælp. Konsulenten kan blandt andet lære deltagerne selv at gøre forskellighed, uenighed og eventuelle konflikter til en konstruktiv del af netværkets arbejde.

3. fase: Det modne netværk

Hvis netværket finder en konstruktiv måde at håndtere og udnytte forskelligheder og uenigheder på, glider det ind i en mere moden fase, hvor det arbejder opgaveorienteret i en stemning af fælles ansvarlighed. Ikke alle netværk når frem til denne åbne og lærende fase, og de færreste forbliver i den særlig

længe ad gangen. Risikoen er, at netværket lukker sig om sig selv – især hvis det ikke formår at påtage sig nye og større udfordringer. Også et modent netværk risikerer at falde tilbage til tidligere udviklingsfaser.

I det modne og selvkørende netværk er konsulentens primære rolle at være tilgængelig og yde den hjælp, netværket selv beder om – samt at udfordre netværket emnemæssigt og metodisk.

DEN RETTE KONSULENT

Konsulenter, der skal være med til at etablere, organisere og udvikle ledernetværk, må ubetinget besidde en solid faglig ballast, praktisk erfaring med netværk samt en høj personlig integritet. De bør også have en god forståelse for de strategiske aspekter af at etablere ledernetværk i en kommune – herunder en god viden om, hvordan den kommunale organisation fungerer.

Konsulenter med en sådan dobbeltkompetence kan både findes internt i den kommunale forvaltning eller på det private konsulentmarked. Der er fordele og ulemper ved begge dele. Eksterne konsulenter er ofte en dyrere løsning, men kan være at foretrække:

- Hvis der er behov for en særlig videns- og proceskompetence, som ikke er til stede i organisationen.
- Hvis der er risiko for, at et ledernetværk opfatter en intern konsulent som topledelsens forlængede arm. Den eksterne konsulent er ikke bundet op af organisationens hierarki og kan lettere opretholde en neutral position.
- Hvis der er risiko for, at en intern konsulent vil være kulturblind og have vanskeligt ved at gennemskue og udfordre organisationens og netværkets selvforståelse. Den eksterne konsulent kan lettere komme på analytisk afstand af organisationen og vælge sine metoder derefter.

Til gengæld har en ekstern konsulent ikke den samme insiderviden, organisatoriske forankring og goodwill.

Der findes også gode eksempler på, at man har fået det bedste fra begge verdener ved at anvende konsulenter fra et andet kommunalt forvaltnings- eller fagområde.

Konsulenter i klemme

I nogle situationer kan en netværkskonsulent havne i et krydspres, det kan være vanskeligt at håndtere. Det gælder især, hvis konsulenten både er topledelsens rådgiver om netværkenes strategiske funktion og fødselshjælper for læring og udvikling i samme ledernetværk.

Netværksdeltagerne kan fx blive i tvivl om, hvorvidt konsulenten er en forklædt chef, der varetager topledelsens interesser over for ledernetværkene. Kan dobbeltrollen ikke undgås, må konsulenten være ekstremt opmærksom på at forebygge misforståelser og mistænksomhed. Det kan blandt andet ske ved tydeligt at markere sin position og rolle i de forskellige situationer – over for såvel topledelse som netværk.

Netværkskontrakten

For at have rene linjer mellem topledelse, konsulent og netværk, kan det være en god ide at udarbejde en aftale eller en kontrakt om samarbejdet.

En sådan aftale er velegnet til at bevidstgøre og afklare de gensidige forventninger mellem parterne, skabe tryghed om samarbejdsforholdet samt definere konsulentens opgaver og handle- rum.

Aftalen kan skabe klarhed om forventningerne til netværkets arbejde og samtidig definere succeskriterierne for konsulentens indsats. Det er en vigtig betingelse for, at konsulenten kan fungere professionelt og målrettet i netværket.

Netværkskontrakten er således en måde at fastholde den psykologiske kontrakt, der mere eller mindre formelt alligevel indgås mellem parterne i netværket.

Ti spørgsmål til kontrakten

En netværksaftale eller -kontrakt skal være tilpasset de lokale forhold, men kan fx indeholde svar på følgende ti spørgsmål:

1. Hvad er baggrunden for og kernen i de problemstillinger, der ønskes konsulentbistand til?
2. Hvad er formålet med ledernetværket, og hvilken organisatorisk sammenhæng indgår det i?
3. Ud fra hvilke overordnede principper skal opgaverne i ledernetværket løses?
4. Hvem er de forskellige interessenter, og hvad er deres respektive ansvar, opgaver og roller?
5. Hvordan skal opgaverne konkret løses?
6. Hvad er succeskriteriet for deltagernes og organisationens udbytte af netværket?
7. Hvad er tidsrammen for konsulentens opgave?
8. Hvilke personer og ressourcer skal netværket og konsulenten kunne trække på for at løse sin opgave?
9. Hvornår og hvordan skal samarbejdet justeres og evalueres?
10. Hvordan er de økonomiske rammer for opgaven?



LÆS MERE OM LEDERNETVÆRK

Dette hæfte er en forkortet og bearbejdet udgave af rapporten "Ledere i netværk – en ledelsesstrategi", udgivet af Væksthus for Ledelse i 2006. Se www.lederweb.dk/netvaerk. Heri findes også en udførlig litteraturliste om ledelse og organisationsudvikling – og konsulenteres rolle heri. Fra listen kan især følgende publikationer anbefales som gode danske introduktioner til ledernetværk:

FTF (2005): "Lederne og deres netværk", Lederpejling 2005.

Jensen, L.; Sørensen, E. (2004): "Netværk – fra vilkår til værktøj for styring og demokrati", Politica, nr.2.

KL & KTO (2002): "Ledere i netværk – relationers betydning for mestring".

KL & KTO (2005): "Ledernetværk. Vitalisering af hjemmenetværk".

Kolding Kommune og Mette Østergård, JCVU (2005): "Lærings- og forandringspotentialer i netværksgrupper. Netværksorganisering af daginstitutionslederne i Kolding Kommune."

Køge Kommune (2004): "Evaluering af ledernetværk", PHR Ledelse ApS.

Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2005): "Netværksstyring. Fra Government til Governance", Roskilde Universitetsforlag.



OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

- Væksthus for Ledelse er et samarbejde om udvikling af god ledelse mellem KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).
- Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.

Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter på www.vaeksthusforledelse.dk.

Væksthus for Ledelse udsender hver fredag et nyhedsbrev med artikler og værktøjer til ledere i den offentlige sektor. Hvis du gerne vil holde dig løbende opdateret på ledelsesområdet, kan du tilmelde dig på www.lederweb.dk.

Væksthusets bestyrelse består af:

- Afdelingschef Lars Holte, KL, formand
- Formand for HK/Kommunal Kim Simonsen, næstformand
- Direktør Peter Bramsnæs, KL
- Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune, Kommunaldirektørforeningen
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Administrerende direktør Niels Højberg, Region Syddanmark.

LÆS MERE OM GOD LEDELSE



LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET DE KAN?

Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes." www.lederweb.dk/lederederlykkes.



LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE Gode råd til ledernes omverden

Hæftet gengiver de debuterende lederes oplevelser og peger på, hvor man kan sætte ind for at give dem bedre vilkår for ledelse. www.lederweb.dk/letvejen.



NÅR FUSIONER FUNGERER

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

Hæftet giver en række gode råd om de udfordringer og dilemmaer, som næsten alle fusionsledere møder på deres vej. www.lederweb.dk/defoerste100dage.



FIND DEN RIGTIGE LEDER

Fem anbefalinger om god rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Hæftet samler en række anbefalinger om, hvordan lederrekrutteringen kan gennemføres professionelt, effektivt og etisk forsvarligt. www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

LEDERNETVÆRK DER VIRKER

– GODE RÅD TIL TOPLEDERE OG KONSULENTER

Ledernetværk er blevet populære i kommunerne – og med god grund. For mange ledere er netværkene et vigtigt frirum til at udveksle erfaringer og ideer med andre i samme situation – og dermed blive bedre ledere. Og rigtigt organiseret kan netværkene også blive et stort aktiv for kommunen som helhed.

Dette hæfte henvender sig især til de topledere, der skal træffe de strategiske beslutninger om ledernetværk i deres kommune, og til de konsulenter, der skal være med til at gøre netværkene

til en succes i praksis. Hæftet rummer også nyttig viden for ledere, der deltager i de mange nye ledernetværk i kommuner og regioner.

Hæftet er en forkortet og bearbejdet udgave af rapporten "Ledere i netværk – en ledelsesstrategi". Begge er udgivet af Væksthus for Ledelse, et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner. Se mere på Væksthusets vidensportal www.lederweb.dk/netvaerk.

