



LEDERE I NETVÆRK - EN LEDELSESSTRATEGI



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



LEDERE I NETVÆRK - EN LEDELSESSTRATEGI

PROJEKTLEDELSE

Flemming Blønd, KL
Jørn Kjølseth Møller, BUPL

PROJEKTGRUPPE

Konsulent Torsten Petersen, KL
Konsulent Jesper Mathisen, KL
Konsulent Sanne Brønserud Larsen, KL
Selvstændig organisationskonsulent Mette Seier Helms

INTERVIEW OG TEKSTBEARBEJDNING

Freelancejournalist Jakob Vedelsby

Publikationen er udarbejdet for Væksthus for Ledelse

LAYOUT

B14
www.b14.dk

TRYK

Lasertryk
www.lasertryk.dk

1. udgave 2006
ISBN nr: 978 - 87 - 92002 - 07 - 5
ISBN nr: 978 - 87 - 92882 - 08 - 2 -pdf.

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

INDHOLD

FORORD	7
LÆSEVEJLEDNING	9
KAPITEL 1	
INTRODUKTION TIL LEDERNETVÆRK	13
Muligheder og perspektiver	13
Professionalisering af ledelse	13
Kvalitetssikring af politikudvikling	14
Effektivt redskab til kulturel integration	14
Ledernetværk i et strategisk perspektiv	15
KAPITEL 2	
KARAKTERISTIK AF LEDERNETVÆRK	19
Arbejdsgrupper vs. netværk	19
En kombination af det bedste	20
Balance mellem autonomi og hierarki	21
KAPITEL 3	
DANNELSE AF LEDERNETVÆRK	25
Forskellige typer af ledernetværk	25
Netværkskoncept	27
Formål	28
Deltagere	32
Temaer og aktiviteter	35
Ledelse og koordination	36
Ressourcer og service	38
KAPITEL 4	
KONSULENTROLLEN	43
Konsulenten som katalysator for ledernetværk	43
Konsulenten i krydspres	43
Interne og eksterne konsulentkompetencer	44
Gode grunde til at benytte konsulenter	45
Afstemning af forventninger	45
Konsulens roller og opgaver	47
KAPITEL 5	
GRUPPEDYNAMIK	51
Mennesker mødes og gruppedynamik opstår	51

Faktorer der påvirker gruppedynamikken	51
Netværkskonsulentens procesfunktion	53
Udviklingsfaser i ledernetværket	54
KAPITEL 6	
PRAKTISKE ERFARINGER I KOLDING KOMMUNE	59
Lokale ledernetværk	59
Baggrund og formål	59
Styring og organisatorisk forankring	60
Betydningen af ledernetværk	62
Refleksioner og gode råd	63
KAPITEL 7	
PRAKTISKE ERFARINGER I KØGE KOMMUNE	67
"Brede" ledernetværk	67
Formål med ledernetværk	67
Erfaringer med ledernetværk	68
Refleksioner og gode råd	70
KAPITEL 8	
TRE PESPEKTIVER PÅ LEDERNETVÆRK	75
Tid til ledelse! Netværk kan være vejen frem	
Af Annemette Digmann, Uddannelsesafdelingen Århus Amt	75
Netværk i fremtidens kommunale organisation – et strategisk perspektiv	
Af Eva Sørensen, Center for Demokratisk Netværksstyring, RUC	81
Netværk og arbejdspladsknyttet læring	
Af Erik Laursen, Institut for Læring, AAU	85
LITTERATURLISTE	89
ANDRE PUBLIKATIONER FRA VÆKSTHUSET	93



FORORD

Ledernetværk er et af de hurtigst voksende ledelsesmæssige og personalepolitiske redskaber i den kommunale organisation. Ledernetværk kan være svaret på, hvordan man får det bedste ud af styringsmæssige omstruktureringer med en fladere struktur, større uddelegering af ledelsesopgaver og ansvar til decentrale ledere – med øget selvforvaltning og på et mere værdiorienteret ledelsesgrundlag. Ikke mindst i forbindelse med 'opgave- og strukturreformen', hvor organisationer bliver bundet sammen, og der bliver skabt nye kulturer, vil ledernetværk via sin integrerende og sammenhængsskabende effekt kunne få væsentlig betydning for en succesfuld proces.

Ledernetværk i den kommunale organisation er langt fra et nyt fænomen. Med "Ledere i netværk – en ledelsesstrategi" ønsker Væksthus for Ledelse at sætte fokus på de muligheder, ledernetværk har for at styrke sammenhængskraften i de nye og større kommunale organisationer. Samtidig tilbyder Væksthus for Ledelse en opskrift på, hvordan man kan udvikle og etablere ledernetværk, så de aktivt imødekommer det øgede behov for strategiu udvikling og koordination i kommunerne.

„Ledere i netværk - en ledelsesstrategi“ er udarbejdet på baggrund af et udviklingsforløb for netværkskonsulenter afholdt af Væksthus for Ledelse. Der deltog 46 konsulenter fra 30 kommuner, to regioner og én faglig organisation i udviklingsforløbet. På den afsluttende konference deltog i alt 89 konsulenter og ledere. I forløbet blev der udviklet viden om, hvordan man kan anvende ledernetværk som metode til udvikling af ledelse – både individuelt og i organisationen.

Denne publikation bygger primært på den viden om udvikling og anvendelse af ledernetværk, som er skabt via udviklingsforløbet og konferencen. Publikationen er tænkt som inspiration til både overordnede og mere konkrete overvejelser om, hvordan der kan arbejdes med etablering og vedligeholdelse af ledernetværk. Det er naturligvis op til kommunerne selv at vælge de fremgangsmåder, der passer dem bedst lokalt, og dermed ikke nødvendigvis at følge alle anbefalinger i publikationen.

Publikationen henvender sig til konsulenter, der arbejder med eller står for at skulle arbejde med at etablere ledernetværk. Den henvender sig også til den kommunale topledelse, der blandt andet kan hente inspiration i afsnittene om strategiske og organisatoriske perspektiver på anvendelse af ledernetværk.

Det er håbet, at publikationen vil bidrage til at synliggøre muligheder for brug af ledernetværk – til gavn for den enkelte leder og organisationen som helhed.

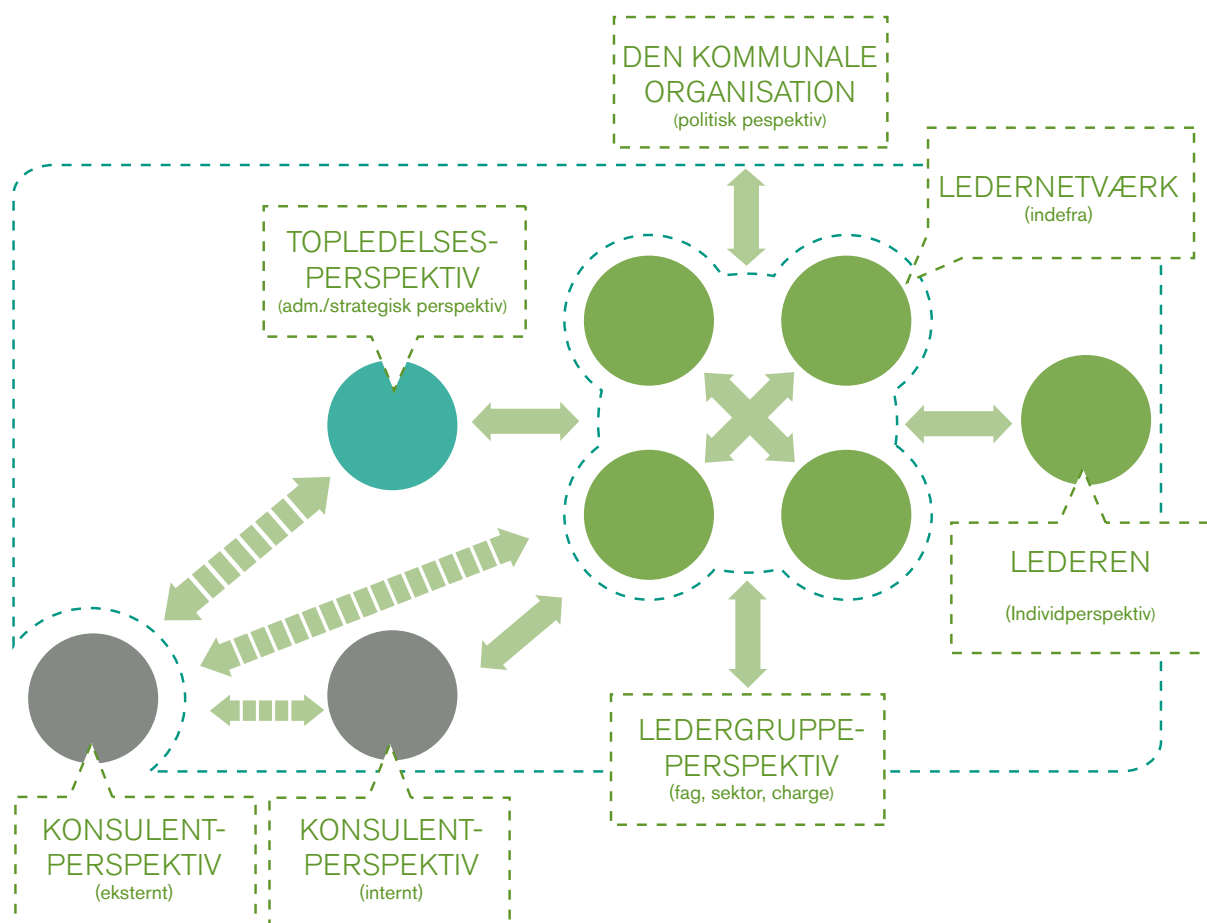
God læselyst.

VÆKSTHUS FOR LEDELSE



LÆSEVEJLEDNING

"Ledere i netværk – en ledelsestrategi" præsenterer dels en række organisatoriske muligheder for anvendelse af ledernetværk, dels redskaber til at arbejde med udvikling, etablering og vedligeholdelse af ledernetværk.



FIGUR 1: DEN KOMMUNALE ORGANISATION

Figuren viser de organisatoriske perspektiver på til ledernetværk, der bliver behandlet i publikationen. Det vil sige:

1. **Ledernetværket som en del af den kommunale organisation:**
Fokus på toplederspærpektivet i relation til strategiske perspektiver på dannelse og organisatorisk forankring af ledernetværk.
2. **Konsulentperspektivet:**
Fokus på de roller, man bør forholde sig til ved anvendelse af henholdsvis eksterne og interne konsulenter.
3. **Tre perspektiver på selve ledernetværket:**
 - Lederen som individ i netværket.
 - Betydningen af netværket for lederne som gruppe.
 - Gruppedynamiske processer i netværket.

Publikationen behandler de respektive perspektiver sådan:

Kapitel 1 og 2 – Introduktion til ledernetværk og Karakteristik af ledernetværk – præsenterer mulighederne ved ledernetværk, som ikke altid bliver udnyttet i de netværk, der eksisterer i dag. Derudover bliver der fokuseret på de forhold, som gør netværk til en attraktiv organiseringsform sammenlignet med andre typer af arbejdsgrupper. Denne del af publikationen kan være interessant for topledelsen i en fase, hvor den træffer beslutninger vedrørende brug af ledernetværk.

Kapitel 3 – Dannelse af ledernetværk – fokuserer på, hvad der er væsentligt at forholde sig til før og under etableringen af ledernetværk. Ud fra en overordnet designmodel præsenterer publikationen en række konkrete redskaber til, hvordan man får gjort sig de rette overvejelser i en målrettet etablering af en netværksstruktur. Dette kapitel er i særdeleshed rettet mod den udøvende netværkskonsulent.

Kapitel 4 og 5 – Konsulentroller og Gruppedynamik – præsenterer de problemstillinger, man skal forholde sig til som netværkskonsulent i arbejdet med netværkene. Det drejer sig blandt andet om den position, konsulenten har i organisationen i forhold til netværket, og om hvilke konsulentkompetencer, der er væsentlige i forhold til konsulentens roller. Derudover kaster kapitlet lys over de vigtigste gruppedynamiske processer, konsulenten skal have styr på for at skabe velfungerende netværk. Der er også fokus på netværkskonsulentens særlige rolle som procesfacilitator.

Kapitel 6 og 7 præsenterer to cases om ledernetværk – henholdsvis ledernetværk på daginstitutionsområdet i Kolding Kommune og tværfaglige ledernetværk i Køge Kommune.

Publikationen indeholder derudover tre artikler, som giver teoretiske bud på forståelsen af ledernetværk i en organisatorisk kontekst. Artiklerne afspejler hovedbudskaberne i tre oplæg på den conference, som afsluttede det i forordet omtalte udviklingsforløb for netværkskonsulenter. Artiklerne er udarbejdet af oplægsholderne.



INTRODUKTION TIL LEDERNETVÆRK

MULIGHEDER OG PERSPEKTIVER

Netværk er kommet på dagsordenen som styreform i mange danske kommuner. Det skyldes, at opfattelsen af, hvordan man kan og skal udøve styring i den kommunale organisation har ændret sig markant de senere år. Øget kompleksitet og dynamik i den offentlige sektor, foruden tiltagende fragmentering af den kommunale organisation, har medført et behov for øget koordination og nye styreformer.

Den hierarkiske styringsform kan være nødvendig at supplere med strukturer og mekanismer, der skaber koordination og selvstyring på decentralt niveau i den kommunale organisation. Et selvstyre som løser opgaver i overensstemmelse med den overordnede politik og strategierne for de respektive serviceområder. Etablering af ledernetværk som kommunal styringsstruktur åbner mulighed for et sådant selvstyre og udgør et relevant svar på koordinations- og styringsbehovet i den kommunale verden.

Ledernetværk er en velkendt praksis, som i stigende grad har udfoldet og rodfæstet sig i den kommunale organisation. I ledernetværk har lederne fået ny energi, ideer og støtte til håndtering af deres ledelsesrolle, udfordringer og opgaver¹ – og netværkene har haft stor berettigelse og vist sig værdiskabende for den enkelte leder og kommunerne som helhed. Men ledernetværk rummer – som de typisk bliver praktiseret i dag – ofte uudnyttede muligheder. Det gælder blandt andet i forhold til udvikling af ledelse som profession. Og i relation til opbygning af en større sammenhængskraft i de kommunale organisationer, herunder inddragelse af decentrale ledelsesniveauer i kvalitetssikring af policy-processer.

PROFESSIONALISERING AF LEDELSE

Ledernetværk kan bidrage til at professionalisere ledelse – styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle medarbejdere. I ledernetværket sker det med afsæt i udfordringer og dilemmaer fra egen daglige ledelsespraksis og gennem refleksion over de erfaringer, kolleger i ledernetværket har gjort sig.

Udvikling af egen identitet som leder foregår ofte bedst blandt andre ledere. Både nye og erfarne ledere har brug for et fristed for refleksion – et læringsrum og et praksisfællesskab, hvor de kan hente energi og indsigt til ledelsesopgaverne og sætte ledelse som profession på dagsordenen.

Fokus på ledelse som profession resulterer overordnet i en bedre organisatorisk og strategisk sammenhængskraft, fordi der udvikler sig en mere ensartet ledelseskultur i organisationen. For lederen kan netværket også blive et forum, der giver mulighed for at blive mere bevidst om egne reaktionsmønstre, værdier, holdninger og normer som leder.

1

Ledernetværk – Vitalisering af hjemmenetværk, KL/KTO, 2005

KVALITETSSIKRING AF POLITIKUDVIKLING

Ledernetværk er endvidere et muligt organisatorisk svar på, hvordan den centrale ledelse i kommunerne sikrer sig input fra lederne til de politikker, strategier og konkrete indsatsområder, kommunen løbende skal implementere lokalt.

Derudover kan lederne med afsæt i deres daglige kontakt med borgerne kanalisere opsamlet viden, problemstillinger og løsningsforslag til forvaltningen og politikerne. Ledernetværk kan i den sammenhæng være et oplagt forum for debat og kvalificering af politiske initiativer. Samtidig kan netværkene sikre effektiv kommunikation mellem de lokale ledere og den centrale administration.

Ledernetværk kan på den måde bidrage til at styrke organisationens evne og kapacitet til at reagere på nye behov hos borgerne – og koordinere, udvikle, afprøve og forankre nye løsninger. Samtidig kan ledernetværk imødekomme en virkelighed, hvor de kommunale ledere ønsker at blive aktivt inddraget i udviklingen af kommunale løsninger og politikker. Erfaringerne viser, at lederne ofte vil kvittere herfor ved at påtage sig et større medejerskab end i en virkelighed, hvor der alene er tale om top-down beslutninger.

EFFEKTIVT REDSKAB TIL KULTUREL INTEGRATION

En del kommuner har forsøgt at modernisere den kommunale organisation ud fra princippet "central styring - decentral ledelse". I den forbindelse har de afviklet dele af den centrale administration og lagt ansvar og kompetence ud til de kommunale institutioner, som bliver betragtet og styret som en art "virksomheder". Disse virksomheder bliver styret ved hjælp af en aftale eller kontrakt, som giver ledere og medarbejdere frihedsgrader og ideelt set frigør ressourcer til en bedre opgaveløsning. Bagsiden af medaljen kan være suboptimering og destruktiv konkurrence mellem virksomhederne til skade for den kommunale helhed – med forringet effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen til følge.

Ledernetværk fungerer som modvægt til denne fragmentering og destruktive konkurrence. Med ledernetværk bliver der skabt en scene, hvor lederne kan afstemme og udvikle en fælles forståelse af politik, rammer, vilkår og ikke mindst mulighed for at vidensdele og koordinere på tværs af virksomhedsinteresser. Ledernetværk er således et redskab til at sammenkoble det lille og det store kommunale fællesskab – både vertikalt og horisontalt. I forbindelse med opgave- og strukturreformen og de kommunale fusionsprocesser kan man på samme måde bruge ledernetværk til at skabe helhed, kulturel integration og øget sammenhængskraft.

I ledernetværk kan ledere, med afsæt i deres ofte forskelligartede organisationskulturer og ledelses- og opgavepraksis, bygge bro og aktivt medvirke til at skabe en ny, fælles ledelseskultur. Samtidigt kan ledernetværk bidrage til håndtering af de udfordringer, mange kommuner står foran med væsentlig flere institutioner, nye institutioner og opgaveområder fra amterne og en for mange ledere mere decentral organisationsstruktur.

LEDERNETVÆRK I STRATEGISK PERSPEKTIV

Ledernetværk som koordinations- og styreform kan ikke stå alene. Ledernetværk forudsætter en bevidst og tydelig strategi fra den politiske og administrative topledelse i forhold til retning og rammer for udviklingen af de kommunale serviceopgaver. Ledernetværk forudsætter også stillingtagen til de værdier, der skal præge den kommunale serviceorganisation og et klart formuleret ledelsesgrundlag for de decentrale ledere.

Topleledelsen bør som et vigtigt strategisk indsatsområde fokusere på, hvordan man med fordel kan koble ledernetværk sammen med udviklingsstrategien for organisationen. Dette er ikke mindst vigtigt set i lyset af opgave- og strukturreformen.

Ledernetværk bør være et bevidst valg om at iscenesætte og tilrettelægge dialogprocesser i organisationen, så lederne får mulighed for at få skabt fælles billeder, sprog, mening og klarhed om den retning, organisationen skal tage. Det vil øge engagement, ejerskab og energi hos lederne, og samtidig styrke sammenhængskraften mellem de decentrale ledere og mellem lederne og det politiske/administrative niveau.

LEDERNETVÆRK SKAL HAVE ET STRATEGISK MÅL

Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF) har gennemført en undersøgelse af FTF-ledernes erfaringer med og holdninger til ledernetværk. Den viser at 85 pct. af de 224 medlemmer af LederForum, der deltog i undersøgelsen, anser ledernetværk for at være et godt initiativ. 89 pct. af de ledere, der allerede er i ledernetværk, siger, at netværket spiller en "vigtig" eller "meget vigtig" rolle for deres trivsel. Personaleledelse, lederrollen og det personlige lederskab, faglig sparring, faglig ledelse, psykisk arbejdsmiljø, administrativ ledelse og strategisk ledelse er de mest populære samtaleemner i de ledernetværk, LederForums medlemmer deltager i.

Generelt viser undersøgelsen, at man kun sjældent samtænker ledernetværk med initiativer i relation til kompetenceudvikling, lederudvikling og ledertræning på arbejdspladsen – og at netværkene også sjældent bliver koblet sammen med organisationens udviklingsstrategi. Lederne peger dog på risikoen for, at netværkene bliver for "vitaminfattige". En del ledere efterspørger, at netværkene i højere grad tager livtag med vanskelige strategiske emner. De siger også, at ledernetværk er velegnede til løsning af bundne arbejdsopgaver – fx i forhold til politikudvikling og input til topledelsen i forhold til organisationsforbedringer. Dette indebærer imidlertid, at der bliver formuleret meget konkrete strategiske mål for netværkene og at netværkene er designet til dette formål. Det kan lederne ikke selv håndtere – det er en opgave for topledelsen.²

Ledernetværk repræsenterer som ledelsesstrategi muligheden for en planlagt og styret udvikling af de kommunale servicetilbud – og for etablering af en konsistent ledelsespraksis på decentralt niveau. Samtidig åbner ledernetværk for et fælles og samlet perspektiv på løsningen af de kommunale serviceopgaver – og for et konstruktivt samspil mellem topledelse og decentrale ledere om udvikling og udmøntning af strategier på de kommunale serviceområder.

En velfungerende strategisk topledelse i en kommune er blandt andet kendetegnet ved, at den sætter retning, fokuserer indsatsen, definerer organisationen og skaber konsistens i opgaveløsningen. For at et ledernetværk kan blive et aktivt handlerum for koordination og læring i den kommunale organisation, skal det være opgaveorienteret og fokuseret – modsat et ledernetværk, der er opstået mere eller mindre tilfældigt og er ufokuseret. Det er netop ledernetværkets grad af målrettethed, som afgør dets mulighed for at skabe kompetente handlinger. Det fordrer, at den kommunale topledelse anerkender betydningen af ledernetværk for udviklingen af den kommunale organisation.

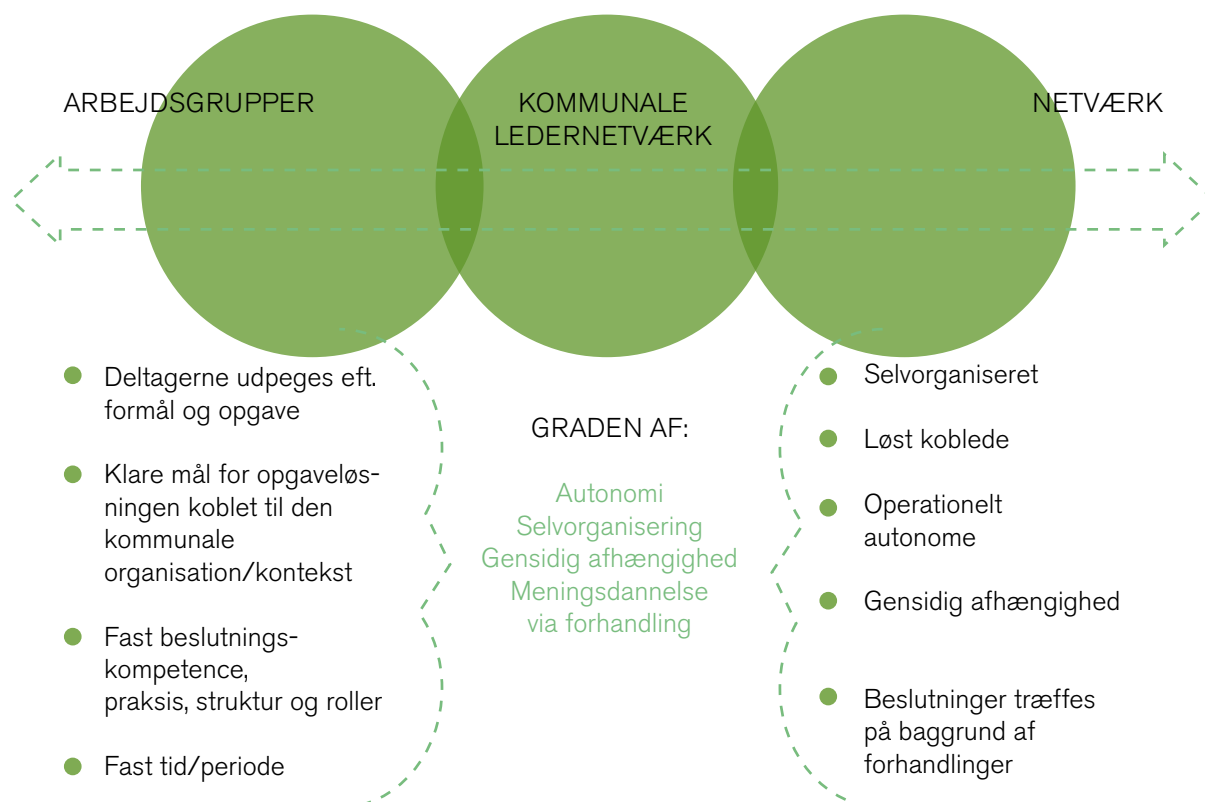


KARAKTERISTIK AF LEDERNETVÆRK

ARBEJDSGRUPPER VS. NETVÆRK

I denne publikation er der lighedstegn mellem ledernetværk og formaliserede netværk, der aktivt er etableret og ikke blot "opstået" – og som har et organisatorisk forankret formål. Uformelle og ofte mere personlige netværk mellem ledere i og på tværs af kommuner er ikke i fokus her.

For at komme tættere på muligheder og potentialer ved ledernetværk, er det nødvendigt at klarlægge, hvad der karakteriserer og afgrænser ledernetværk fra andre former for praksisorganisering som arbejdsgrupper og projekter. I nedenstående figur er kommunale ledernetværk placeret i midten af et kontinuum mellem formel organisation (arbejdsgrupper) og uformel organisation (som personlige, ikke-organisatorisk forankrede netværk).



FIGUR 2: ARBEJDSGRUPPER VS. NETVÆRK

Arbejdsgrupper er karakteriseret ved at være en formel organisering, hvor formål, opgaver og dagsorden er sat på forhånd – ofte af andre end deltagerne. Arbejdsgruppen har en fast beslutningskompetence, struktur og praksis, der definerer rolle, ansvar og samspil for deltagerne. Den høje grad af fasthed i regler, procedurer og arbejdsformer i en arbejdsgruppe gør den velegnet til at producere løsninger på kendte og konkrete problemstillinger.

Personlige/uformelle netværk er karakteriseret ved uformel organisering og er typisk opstået på initiativ af deltagerne – ofte i forlængelse af lederuddannelsesforløb og lignende. Disse netværk er selvorganiserede, løst koblet til organisationen og deres formål bliver defineret af deltagerne. Denne type af uformelle, ikke-formaliserede netværk bliver praktiseret "i skyggen af organisationen" uden forankrede og synlige organisatoriske formål eller regler.

EN KOMBINATION AF DET BEDSTE

Kommunale ledernetværk er en blanding mellem formel og uformel organisering og bygger på "det bedste" fra de to forskellige praksisformer – arbejdsgruppen og personlige/uformelle netværk. Her er de vigtigste forhold, som karakteriserer det formaliserede ledernetværk og adskiller denne praksisform fra de øvrige nævnte. Det formaliserede ledernetværk er kendetegnet ved:

- Stor autonomi mellem lederne internt i netværket og eksternt mellem netværket og organisationen – særligt topledelse og konsulenter. Autonomien mellem lederne er afgørende for, at de oplever netværket som et sted, hvor de frit, åbent og kritisk kan tale om ledelse og organisation.
- At være sammensat på en måde, som sikrer autonomien. Det vil for eksempel ikke være hensigtsmæssigt, at øverste chef, souschef og ledere fra samme fagområde indgår i samme netværk.
- Ikke at have en fast beslutningsstruktur, kompetence og rollefordeling. Det betyder blandt andet, at der bliver plads til dannelse af et frirum, hvor medlemmerne kan fortolke, forhandle og reflektere over hinandens forskellige værdier og praksis.
- Gensidig afhængighed mellem lederne i netværket. En høj grad af gensidig afhængighed betyder, at den enkelte leder oplever at give og få noget værdifuldt med fra netværksmøderne, som de ikke ved egen kraft kunne fremkalde eller få andre steder.
- Læring og beslutninger finder sted på baggrund af løbende "forhandlinger" mellem medlemmerne, der tilbyder og undersøger hinandens erfaringer, værdier, holdninger og positioner i forhold til et givent emne.

- Selvorganisering. Graden af selvorganisering afhænger af, hvorvidt lederne selv udformer dagsorden, arbejdsmetoder og spilleregler for arbejdet. Formålet er at få lederne til at tage ansvar og ejerskab i forhold til, hvordan de som gruppe skaber et dynamisk spændingsfelt, hvor deres gensidige afhængighed kan få optimale vækstbetingelser og løfte deres faglige og ledelsesmæssige kapacitet.

Disse kendetegn gør formaliserede ledernetværk til et praksisfællesskab, der kan understøtte og udvikle:

- Ledelse som profession
- Helhed, kulturel integration og sammenhængskraft
- Input til og kvalificering af politikudvikling

BALANCE MELLEM AUTONOMI OG HIERARKI

Autonomi i forhold til organisation, topledelse og konsulenter handler om at få skabt et reelt handlerum, hvor lederne selv udformer rammer og spilleregler for, hvordan ledernetværkene skal fungere. Det er ligeledes vigtigt, at de har indflydelse på de temaer, diskussioner og metoder, der skal være omdrejningspunktet for ledernetværkene.

Alt efter formålet med netværket, kan autonomien også skabe rum for etablering af en decentral beslutningskompetence. Hvis et vigtigt formål med etablering af ledernetværk er at få kvalificeret problemløsning og politikudvikling via input fra decentrale ledere, vil man skulle afklare graden af autonomi og beslutningskompetence hos ledernetværkene i forhold til det kommunale hierarki.

Netop fordi organisatorisk forankrede netværk – til forskel fra uformelle netværk – er underordnet beslutningskompetence i hierarkiet, er der grænser for autonomien i deres beslutningskompetence. Dog er en hvis grad af autonomi afgørende for dynamikken og engagementet i disse ledernetværk. Det er derfor en fordel, at interventionen fra det administrative hierarki er varsom og gennemtænkt, og at styringen foregår på en indirekte måde. Indirekte styring af netværk er nærmere beskrevet i kapitlet "Dannelse af ledernetværk".

Det der binder lederne sammen – den gensidige afhængighed – handler ofte om udfordringer og dilemmaer i den daglige ledelsespraksis, organisationskulturen, politiske og organisatoriske mål, rammer og vilkår. Afhængigheden bliver skabt, vedligeholdt og udviklet i tæt og dynamisk samspil med det indhold og den form og metode, netværket gennem den organisatoriske forankring er struktureret omkring.

Den organisatoriske forankring giver den øverste ledelse adgang til at intervenere i netværkenes autonomi, der ofte er tildelt på betingelse af, at lederne arbejder med kvalificerede løsninger på faglige spørgsmål og/el-

ler ledelsesmæssig udvikling. Hvis lederne ikke indfrier forventningerne, vil netværket blive opløst – alternativt vil man indskrænke handlerummet og autonomien.

For at opretholde autonomien i netværket i forhold til organisationens hierarkiske beslutningsstruktur, er det endvidere afgørende, at lederne skal forhandle sig frem til holdninger og beslutninger. Den interne autonomi i netværket betyder, at ingen deltagere kan gennemtvinge ideer eller beslutninger.

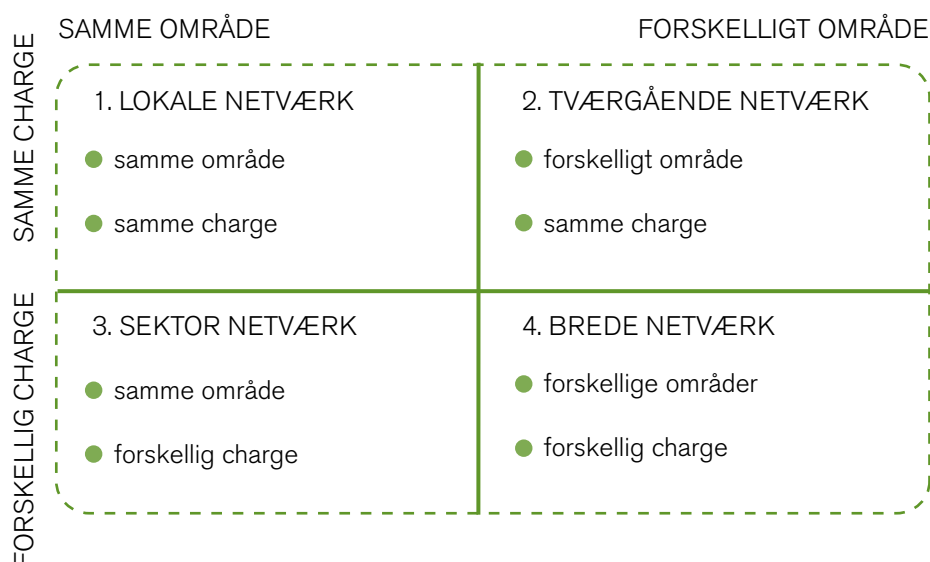
Selvorganisering er endvidere medvirkende til at understøtte autonomien i netværket, deltagernes opfattelse af gensidig afhængighed og dermed vilkårene for forhandling – tre karakteristika, der er vigtige faktorer for succes med netværk. Men faktorer som i kraft af den organisatoriske forankring af netværkene, kan blive undermineret gennem upassende eller manglende intervention. Læs mere om selvorganisering i kapitlet "Dannelse af ledernetværk".



DANNELSE AF LEDERNETVÆRK

FORSKELLIGE TYPER AF LEDERNETVÆRK

De mest almindelige typer af intra-organisatoriske, formaliserede ledernetværk falder inden for følgende fire kategorier, der kombinerer dimensionerne "fag" og "charge" (lederniveau)³:



FIGUR 3: NETVÆRKSTYPOLOGI

Lokale og brede netværk har meget forskellige karakteristika, de understøtter forskellige formål på forskellige vis og kræver forskellige former for konsulentstøtte og styring. For eksempel egner et lokalt netværk sig godt til faglige drøftelser, hvorimod et bredt netværk er mere velegnet til dialog om generelle personaleledelsesopgaver, konflikthåndtering m.v., da netværksdeltagerne ikke har samme faglighed og derfor kan bidrage med forskellige perspektiver.

Medlemmerne af lokale netværk har et fælles sprog og ofte også den samme kultur – og det kan derfor være nødvendigt at skabe plads til, at de bliver forstyrret af udefrakommende indlæg, så de ikke bruger al tiden på at bekræfte hinanden i det, de allerede ved. Det forhindrer dog ikke, lokale netværk i at have som formål eller delmål at fokusere på personaleledelsesopgaver. Det vil dog ofte kræve en ekstra indsats fra netværkskonsulenten at skabe de nødvendige "forstyrrelser".

I det brede netværk forholder man sig mere til den enkelte person end til roller og faglighed. Modsat lokale netværk, hvor der er en tendens til at lederne deltager i kraft af deres rolle som for eksempel daginstitutionsledere. Deltagerne i brede netværk kan til gengæld være så forskellige, at de bruger al deres tid på at prøve at forstå hinandens sprog og kultur – og derfor aldrig kommer til at lære af hinanden. Der er derfor behov for, at man fokuserer på at skabe et fælles sprog. Det kan ske ved at definere metoder, som alle skal lære og træne til en start – for eksempel coaching, reflekterende team eller andre konkrete redskaber. Dette forudsætter, at der bliver afsat ressourcer i form af konsulenter, penge og tid hertil.

I relation til brede netværk kræver det en indsats at få deltagerne til at se en mening i at møde hinanden. Det kan særligt i opstartfasen være en udfordring:

"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

Her er en række forskellige kendetegn, der knytter sig til henholdsvis brede og lokale netværk:

LOKALE NETVÆRK

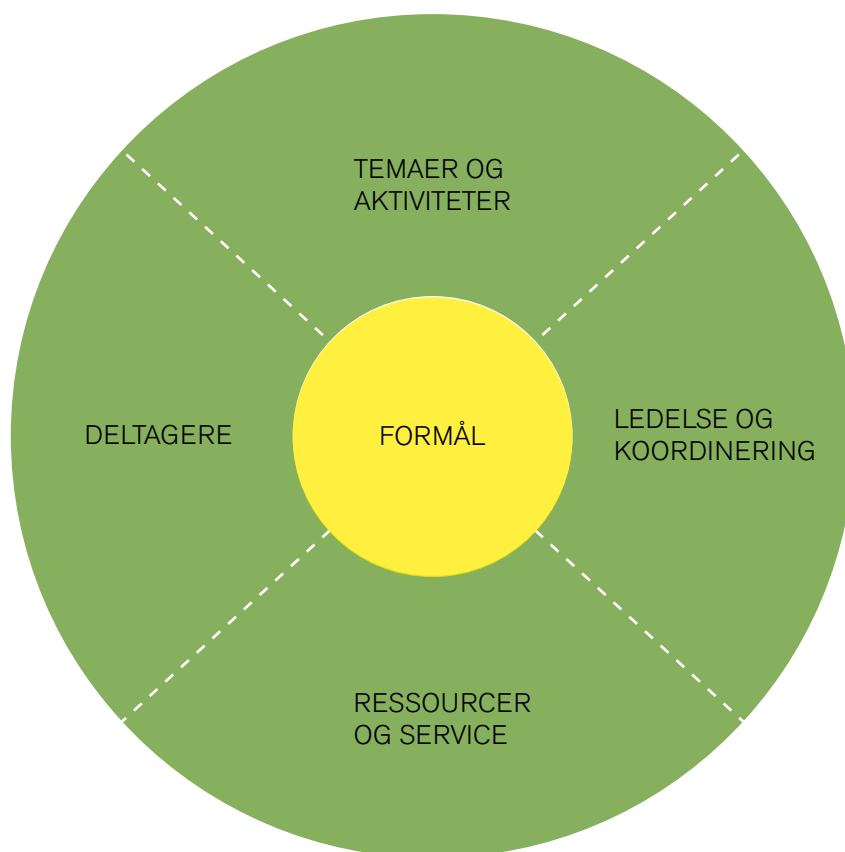
- Samme fag
- Samme ledelsesniveau
- Helt eller delvist selv organiseret
- Delvis deltagelse af chef
- Stort kendskab til detaljer og kultur
- Finder hurtigt fælles fodslag
- Et „pusterum“ gruppetilhør, følelsesmæssig støtte

BREDE NETVÆRK

- Forskellige fag
- Forskellige ledelsesniveauer
- Udefraorganiseret ledelsesudviklingsprogram
- Konsulentstøtte
- Lille kendskab til detaljer og kultur
- Deltager som person
- Personlighedstest
- Forskellen er styrken
- Finder sin egen lederrolle og sti og får nye tanker

NETVÆRKS KONCEPT

Her følger en overordnet model til systematisering af processen omkring dannelse af velfungerende ledernetværk – suppleret med opmærksomhedspunkter og konkrete fremgangsmåder, netværkskonsulent kan lade sig inspirere af i forbindelse med igangsætning eller vitalisering af ledernetværk.



HOLST - GRYCHs NETVÆRKS KONCEPT
ANVENDT EFTER FORTOLKNING AF VÆKSTHUS FOR LEDELSE

HOLST-GRYCHs netværkskoncept⁴ viser, at det overordnede formål er helt centralt i forbindelse med dannelse af ledernetværk. Andre vigtige elementer er beslutninger om deltagere, indholdsmæssige temaer og aktiviteter, og ledelse og koordination i forbindelse med netværkene. Formålet med ledernetværkene er

4

HOLST-GRYCHs netværkskoncept er udviklet af Line Holst Jensen og Sanni Grych (HOLST-GRYCH ApS). Konceptet findes på www.laeringscenter.dk. Konceptet er her anvendt efter fortolkning af Væksthus for ledelse.

således styrende for dannelsesprocessen – og andre mulige beslutninger i dannelsesprocessen bør man relatere hertil.

Netværkskonceptet kan bruges som ramme for at drøfte vigtige opmærksomhedspunkter og for udvikling af en tjekliste til konsulenter, der står for at skulle etablere eller vitalisere ledernetværk. De fem elementer i netværkskonceptet er i det følgende beskrevet ud fra den måde Væksthus for Ledelse har arbejdet med modellen på.

FORMÅL

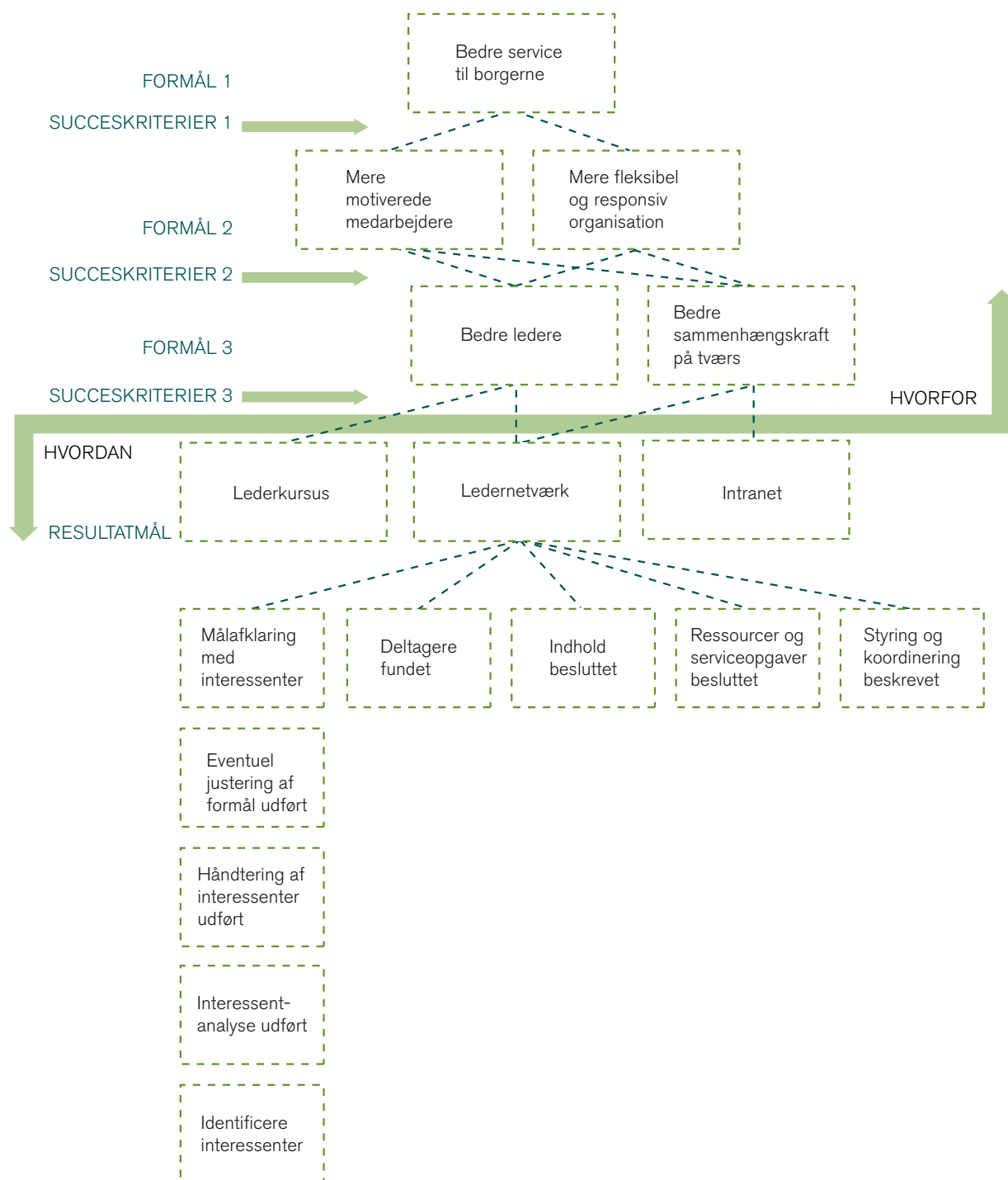
Formålet er svaret på, hvorfor man sætter ledernetværk i verden – og dét, ledernetværket mødes for. Eksempelvis udvikling af bedre ledere og større organisatorisk sammenhængskraft. Formålet er styrende for de øvrige elementer i netværksdesignet, selv om disse øvrige elementer også påvirker formålet. Det er i praksis en cirkulær proces, hvor man runder hvert punkt flere gange for at sikre, at alle dele passer sammen. Den første opgave, når man skal danne et ledernetværk, er derfor at formulere klare mål og succeskriterier:



FORMÅL

MÅLHIERARKI

Det er en fordel at starte med at formulere et såkaldt målhierarki – det vil sige en rangordning af målene med ledernetværket. Grundlæggende i målhierarkiet er at besvare følgende to spørgsmål: "Hvorfor laver vi netværk?" og "Hvordan laver vi netværk?" Da netværket endnu ikke er designet, må svarene tage afsæt i de indledende forestillinger om ledernetværket: Hvem skal deltage – og skal netværket være "lokalt" eller "bredt"? Dette er som nævnt en cirkulær proces med mange ubekendte, som påvirker hinanden. Det kan derfor være påkrævet, undervejs i processen at vende tilbage til målhierarkiet og justerer svarene på "Hvorfor" og "Hvordan", efterhånden som virkeligheden sætter begrænsninger ind eller skaber nye muligheder.



FIGUR 4: MÅLHIERARKI

De vigtigste interessenter bør deltage i målformuleringen. En mulig fremgangsmåde er at udpege en projektleder, der udarbejder det første udkast til målhierarki. Dette udkast sendes efterfølgende til høring hos nærmeste overordnede, repræsentanter for deltagerne i de kommende ledernetværk samt evt. andre interessenter.

I relation til besvarelsen af "Hvordan", kan det være, man finder frem til, at noget andet end ledernetværk kan opfylde formålene bedre – for eksempel lederkurser med henblik på at opfylde formålet "bedre ledere" og etablering af et intranet med henblik på at opfylde formålet "bedre sammenhængskraft på tværs". Det er afgørende at vurdere, hvilke alternativer, der giver størst udbytte i relation til målene – og hvordan ressourcerne på den baggrund bliver prioriteret optimalt.

Anden fase består i at opstille succeskriterier for formålene på hvert niveau i målhierarkiet – det vil sige, fastlægge indikatorer for, at formålet er realiseret. Eksempelvis at 80 procent af lederne oplever, at de er blevet inspirerede i forhold til lederopgaven, eller at 80 procent af medarbejderne oplever, at deres leder er blevet en bedre leder - hvis dette er to af formålene i målhierarkiet.

BRUG SMART-MODELLEN

Den såkaldte SMART-model kan være en hjælp i forbindelse med formulering af mål for ledernetværk. Følgende er et eksempel på et "SMART" mål: "Alle deltagere og styregruppen er enige om, at kommunens ledernetværk skal være oprettet den 1. december 2006. Vi betragter netværkene som oprettet, når 80 procent af alle ledere er i netværk og når alle ledernetværk har afholdt deres første møde". Ifølge SMART skal det enkelte mål være:

Specifikt, Målbart, Accepteret, Realistisk og Tidsfastsat.

Det er som nævnt vigtigt at forholde sig til en lang række faktorer i målformuleringsfasen. Her er nogle af de vigtigste:

Fra kaffeklub til læringsrum: Overordnet set er det altid målet at skabe et læringsrum for deltagerne – og undgå, at ledernetværket bliver en kaffeklub. Se erfaringerne fra Køge Kommune i kapitlet "Praktiske erfaringer i Køge Kommune".

Opbakning fra ledelsen til formålet: Det er afgørende for levedygtigheden af et ledernetværk, at ledelsen bakker op om formålet. Men opbakning er ikke bare at sige "ja" – det er også nødvendigt at vise det aktivt ved for eksempel at besøge netværkene og deltage i opstartsforløb.

Ikke for mange mål: For mange formål kan udvande fokus. Det kan for eksempel være vanskeligt at kombinere formål om at "styrke fagligheden" og "styrke tværgående samarbejde" i samme netværk, da det første

formål kræver, at man har samme faglighed, og det andet, at man ikke har samme faglighed. Ledernetværket må ikke blive den "skraldespand", man putter alle formål i organisationen ned i. Ledernetværk er et middel til at opnå udvalgte mål.

Led efter win-win formål: Tilpas eventuelt formålet, så det kan rumme flere interesser – så flere føler sig inkluderet. Det kan være, at formålet er at støtte op om god ledelse, men at ledernetværket også kan rumme et formål om at skabe en tryk og sikker introduktion for en ny leder. Det underminerer ikke det første formål, men kan tværtimod være med til at sikre, at de andre ledere bliver bedre ledere.

Man bør formålsorienterede ledernetværk centralt: I Køge Kommune har de haft en positiv oplevelse af frihedsgrader i netværksgruppen, når konsulent og gruppe arbejder ud fra egne mål og forventninger i gruppen. Omvendt har flere netværk oplevet, at for lidt overordnet styring og tydeliggørelse af formål betyder, at der sker en udvikling i tilfældige retninger. Det er derfor som nævnt vigtigt, at formålet er tydeliggjort for deltagerne, og at organisationens intervention derefter er tilpasset formålet, så autonomien i netværket bliver opretholdt og den gensidige afhængighed synliggjort.

Sammenhæng mellem forskellige mål: Det er væsentligt at der skabes sammenhæng mellem netværkets mål og organisationens mål. Det kan for eksempel ske via fælles målformuleringsprocesser, forventningsafstemning blandt interessenter og ved at gøre netværk til en integreret del af ledelsesstrategien.

Overensstemmelse mellem formålet og deltageres behov: Det er vigtigt, at formålet er i overensstemmelse med de deltagende lederes interesse. Hvis man etablerer ledernetværk uden at undersøge, om lederne ønsker at være i ledernetværk – og hvilke behov, de har i relation til formålet med og indholdet i ledernetværket – understøtter man ikke egenskaberne i netværket. Forklaringen er, at lederne vil have svært ved at etablere gensidig afhængighed. Gør man et sådant netværk obligatorisk, vil det hurtigt blive en "skal-klub" – jævnfør kapitlet "Praktiske erfaringer i Køge Kommune".

Afstem med krav fra omverdenen: Det er ligeledes væsentligt, at netværkets formål og design er afstemt efter de krav, omverden stiller til organisationen og til deltagerne i ledernetværket. Består netværket for eksempel af daginstitutionsledere, skal man i sit koncept for ledernetværk måske tage højde for særlige krav i relation til læreplaner ved at give plads til drøftelser af blandt andet "best practise".

DELTAGERE

Det er afgørende, at deltagersammensætningen understøtter formålet. Man skal generelt være opmærksom på, at homogenitet både kan være tillidsskabende og give grund for indspisthed, hvilket øger risikoen for, at netværket ender som en "kaffeklub". Modsat kan stor forskellighed være en barriere for læring, fordi man først skal finde et fælles sprog. Men forskellighed kan også være inspirerende og skubbe til deltagernes selvforståelse. Det er blandt andet relevant at undersøge, om der er deltagere, der kan have loyalitetsproblemer i forhold til hinanden – for eksempel på grund af personlige relationer eller tidligere leder/medarbejder-relationer. Loyalitetskonflikter kan være hæmmende for læring. Beslutninger af grad og type af forskellighed bør afhænge af formålet. Man kan for eksempel tage højde for følgende faktorer i relation til sammensætningen: Fag, charge, organisatorisk tilhørsforhold, køn, alder, anciennitet, type (personlighedstest), kultur, ønsker og behov.



Størrelsen af netværket bør afhænge af formålet. Hvis formålet indebærer indgående kendskab til hinanden og mulighed for, at alle kommer til orde, skal der ikke være for mange deltagere. Vores erfaring viser, at en optimal gruppestørrelse ligger på 5-7 personer – det er nok til, at der er flere synspunkter og til at alle kan deltage aktivt. Er formålet derimod at få inspiration fra oplægsholdere udefra og modtage informationer fra kommunen, kan netværket være større. Man bør også sikre, at møde gennemførelsen ikke står og falder med et enkelt afbud.

INTERESSENTANALYSE

For at sikre levedygtigheden af ledernetværket, er det vigtigt at skabe sammenhæng mellem de forskellige dagsordener, der måtte være i kommunen i forhold til ledernetværk – og at skabe ejerskab hos de involverede. En "interessentanalyse" er en velegnet metode hertil. Fremgangsmåden er som følger:

1. Gennemfør en brainstorm om, hvilke interessenter, der er relevante for ledernetværket.
2. List interessenterne op og vurder deres krav, forventninger og betydning for netværket.
3. Udvælg 3-5 interessenter, der har stor eller middelstor betydning.
4. Markér henholdsvis aktiv/passiv og positiv/negativ indstilling hos de udvalgte.
5. Vurder deres betydning for ledernetværket – og hvordan, man vil håndtere dem.
6. Vurder om ledernetværkskonceptet skal justeres for at imødekomme kritiske relationer.

Formålet med interessenanalysen er at afdække og belyse, om ledernetværket kan opfylde de forventninger og krav, lederne og interessenterne har til netværket. Hvis der er uoverensstemmelser mellem forventninger og faktiske forhold, må konkrete aktiviteter iværksættes – det kan for eksempel være at påvirke holdningen hos interessenterne eller justere netværkskonceptet.

BRUG 5D-MODELLEN

Den såkaldte 5D-model er velegnet til at inddrage interessenter på en konstruktiv måde. Dette foregår på et seminar med følgende indhold:

Introduktion: Præsentation af foreløbige formål, mål og succeskriterier, foruden rammer og forudsætninger.

Definition: Hvad, hvorfor og hvordan ledernetværk? Oplæg om netværkstypologier og erfaringer med udbytte og metode fra andre kommuner

Discover: Hvilke succesoplevelser har de haft med ledernetværk? Hvad gjorde det muligt – succesfaktorer? (Har de ikke tidligere været i ledernetværk skal de tænke på en gruppe de har deltager i, hvor de lærte noget af gruppesamarbejdet.)

Dream: Hvordan ser drømmen ud? Hvordan ville ledernetværket se ud, hvis alle succesfaktorerne var til stede?

Design: Hvad skal der til for at opnå drømmen?

Præsentation og afslutning: Dagens bidrag bliver præsenteret aktivt og underholdende i plenum og det videre forløb bliver præsenteret.

OBLIGATORISK ELLER FRIVILLIGT

Hvis ledernetværket er obligatorisk at deltage i, risikerer man at ende i en "skal-klub" som i Køge:

"Vi valgte at gøre netværkene obligatoriske, fordi de er en del af vores lederuddannelsesstruktur. [...] Ulempen er, at når du siger til folk, at de skal noget, de ikke vil, så vokser deres modstand. Det kan betyde, at de sætter sig med armene over kors til netværksmøderne. Erfaringen hos os er dog, at langt de fleste tør op undervejs og faktisk bliver rigtig gode til og glade for at deltage." Suzanne Aaholm, kommunaldirektør i Køge Kommune.

Omvendt er alle med i obligatorisk netværk, hvilket giver et fælles referencepunkt og rum til dialog. Samtidig kan det signal, man som topledelse udsender ved at gøre netværk obligatoriske, være med til at understrege vigtigheden og legitimere de ressourcer, der bliver brugt i relation til netværkene.

Ved frivillig deltagelse risikerer man manglende fremmøde og dalende fokus og energi. Omvendt har lederne selv valgt at komme, hvilket kan give mere energi. Frivillighed kan også betyde, at man ikke med fuld effekt kan integrere ledernetværk som en del af opgaveløsningen i kommunen, fordi nogle ledere måske ikke vil deltage. Valget mellem frivillige eller obligatoriske netværk bør i høj grad afhænge af formålet:

"Mine erfaringer fortæller mig, at frivillighed som udgangspunkt er at foretrække, hvis formålet med netværket fx er ledelsesudvikling. For der er ikke noget mere dræbende for en gruppe, end hvis der sidder én og vender det hvide ud af øjnene. Så må man sørge for, at personen får den nødvendige viden på en anden måde. Men hvis netværket har en bunden arbejdsopgave, bør det være obligatorisk. Vi har fx haft en proces med indførelse af lønsumsstyring som overordnet styringsprincip i kommunen, hvor ledernetværkene spillede en afgørende rolle i implementeringen. Her var det naturligvis obligatorisk at deltage." Jens Christian Frederiksen, forvaltningschef i Svininge Kommune.

ÅBENT ELLER LUKKET

Åbne ledernetværk er netværk, hvor der er mulighed for løbende at ændre på deltagerkaren. Det er ikke nødvendigvis den samme gruppe, der mødes hver gang, og deltagerne kan skifte mellem netværkene. Åbne netværk kan være en god idé, 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. Derfor kan et eventuelt formål om udvikling af det personlige lederskab og sparring på for eksempel konflikthåndtering i personalesager være en umulighed i åbne netværk.

Lukkede ledernetværk kan give større sammenhold og teamfølelse, men kan til gengæld være sårbare i forhold til konflikter blandt deltagerne. Det er måske ikke let at forlade et lukket netværk, hvorfor nogle kan føle sig fanget – og det øger konflikten. Samtidig må man altid være opmærksom på, hvordan det går med dynamikken i lukkede netværk. Der kan være behov for udskiftninger fra tid til anden.

TEMAER OG AKTIVITETER

I forbindelse med, hvad der sker på ledernetværksmøderne – hvad der bliver talt om og hvordan – er det nyttigt at være opmærksom på følgende:



Fokuseret dialog eller "alt og intet": Ensidig fokus på for eksempel personaleemner kan skabe en vis ekspertise på området i netværket. Omvendt mister man muligheden for sparring på andre vigtige og interessante emner. Arbejdsopgaver er i dag så integrerede og komplekse, at det ofte er svært at afgrænse ét emne fra et andet. På den anden side er der opgaver såsom strategisk ledelse, der ofte ikke er megen tid til at tage hånd om i hverdagen. Alt i alt er det en god ide at have en fast dagsorden, som kan give struktur på arbejdet i netværksgrupperne.

Drifts- og udviklingsopgaver: Udviklingsopgaver er ofte mere motiverende for nogle mennesker end for andre. Et driftsorienteret menneske er typisk optaget af at få et konkret udbytte med hjem og vil måske "slå bak" ved omfattende fokus på "udvikling".

Kompetenceudvikling: Metodetræning i form af for eksempel samtaleteknik kan være en kompetencegivende aktivitet, som man kan bruge aktivt i netværket og i egen institution.

Relationsskabende aktiviteter: Er formålet også at skabe flere uformelle relationer, kan det være godt med aktiviteter såsom "personlige vejrmeldinger" med fokus på, hvordan det går – suppleret med sociale aktiviteter i form af for eksempel frokost- og middagsarrangementer.

Udluftning – ikke "brokkeklub": Ledere er ofte alene på toppen og har brug for et sted, hvor de kan "lufte ud" og komme af med frustrationer. Det er væsentligt at holde sig for øje, at netværket ikke er en brokkeklub. En brokkeklub har karakterfællesskab med en kaffeklub, men er potentielt mere destruktiv.

Fælles projekter: Fælles projekter er meget nyttige til at skabe fællesskab og læring, da man handler sammen.

Mulighed for supervision: Supervision åbner for, at netværksmedlemmer bringer konkrete problemstillinger op, som de andre medlemmer herefter forsøger at hjælpe med afklare. Det kan for eksempel være en personalekonflikt. Man kan eventuelt virkeliggøre konflikten ved hjælp af rollespil.

Best practise: Deltagerne deler deres succeshistorier, tips og tricks, nyeste påfund m.v.

Input udefra: Hvis der er ressourcer til det – og hvis det understøtter formålet – kan man med fordel hente folk ind til at træne bestemte værktøjer eller holde oplæg.

LEDELSE OG KOORDINATION

Dette er sandsynligvis det vigtigste punkt for netværkskonsulenten. Det handler om, hvordan man leder og koordinerer ledernetværket. Det vil sige, hvordan man sikrer, at netværket gør det, det skal, hvordan man intervenserer i netværket, og hvordan netværkskonsulenten koordinerer sin egen indsats og indsatsen i forhold til eventuel involvering af andre interne konsulenter.

Styring af selvstyring – såkaldt "metastyring" – er et vigtigt redskab. Netværk er en indirekte styreform, hvor man styrer ved at påvirke ledernes forestillinger om deres ledelsesrum og betydningen af, at de kan handle på egen hånd. Styringsformen er nødvendig i en moderne kommunal organisation, hvor kommunale løsninger i stigende grad bliver defineret decentralt – og hvor direktiver fra toppen ikke længere giver de ønskede resultater. Man kan også definere metastyring som "skabelse af rum for selvstyring inden for fastlagte rammer" og som "en indirekte styreform, der består i at regulere selvstyring".



LEDERNETVÆRK – EN FORM FOR METASTYRING

Som svar på, hvorfor brugen af styringsnetværk er hastigt voksende, siger Mayntz, at det er resultatet af et skred i befolkningens syn på styring. Styringsnetværk harmoner i lang højere grad end traditionel hierarkisk, statslig styring med moderne forestillinger om det refleksive, selvstændigt tænkende og selvregulerende individ. Mayntz hævder, at hierarkisk, statslig styring baserer sig på en traditionel forestilling om, at samfundsstyring skal forsøge „at tæmme det uciviliserede menneske.“ Hvorimod netværksstyring bygger på en ny forestilling om styring gennem internalisering af normer, som skaber grundlag for udvikling af "det autonome menneske," der er i stand til at handle, hvilket forudsætter evnen til at foretage bevidste valg, til at udøve selvkontrol og til at forfølge mål, der ikke er absolut egoistiske. Kilde: Netværksstyring - fra Government til governance. Af Eva Sørensen og Jacob Torfing.

Udfordringen i arbejdet med netværk er derfor at "styre" ved at give rum til selvstyring. Det er derfor væsentligt at strukturere og styre uden at deltagerne mister den motivation, der ligger i det autonome rum. Men det er også vigtigt at styre i et omfang, så formålet står klart for deltagerne – og så opfattelsen af gensidig afhængighed bliver opretholdt. Arbejdet i netværket må således ikke virke for løst og uovervejnet. Der er tale om en balancegang, hvor topledere, netværkskonsulenten eller andre ansvarlige styrer uden at intervenere for kraftigt i netværkets autonomi og selvstyring. Det vil sige, uden at diktere, hvad de enkelte deltagere skal gøre og sige, men ved at ændre på de organisatoriske rammer for ledernes interaktion og eventuelt også beslutningsstrukturer. Dette kan ske ved

at sikre den rette facilitering og konsulentstøtte til netværkene, og ved at foranstalte tilstrækkelig kommunikation om formålet med netværket.

I forbindelse med ledelse og koordination af ledernetværk er det derfor vigtigt at være opmærksom på følgende:

Kommunikation af formål: Uanset om netværket er tænkt som supplement til et egentligt lederudviklingsforløb eller som professionalisering af særlige strategiske temaer – for eksempel kontraktstyring, værdibaseret ledelse eller Lean-processer – er det afgørende, at formålet med netværket bliver kommunikeret bredt ud i organisationen. Det er vigtigt, at formålet står klart for de ledere, der er involveret i netværk, så de ikke på egen hånd tillægger det formål, der ligger uden for rammerne for netværket. Men ligeså vigtigt er det, at medarbejderne kender formålet, så de på den baggrund oplever de ressourcer, lederne anvender i netværket, som legitime.

Valg af iscenesættelse: Der skal også træffes beslutning om, hvilke trænings- og interventionsmetoder, man ønsker at benytte – og hvilke konsulentkompetencer, der er brug for. Dette er afgørende for den kultur, der bliver skabt i netværket – og for om formålet bliver understøttet af den skabte kultur. Det er ligeledes muligt at opbygge kulturen gennem bestemte regler og normer, netværkskonsulenterne vælger som skabelon for aftalen om samarbejdet i netværket – for eksempel for, hvordan refleksion og læring fremmes, og hvordan konflikter håndteres.

Valg af rammer og strukturer: Direktionen og netværkskonsulenter fastlægger strukturer for, hvordan arbejdet i netværkene skal indgå i den samlede organisation. Det skal blandt andet afgøres, om der skal være reel beslutningskompetence i netværkene. Desuden fastsættes regler for medlemskabet af ledernetværket, regler for hvor ofte netværkene må holde møder i arbejdstiden, hvilke konsulentressourcer de kan trække på, og om ledernes ledere belønner/anerkender netværksarbejdet. Det bør endvidere overvejes at fastsætte konsekvenser for brud på regler. I forbindelse hermed kan der eventuelt indgås en kontrakt med netværket. Læs mere herom i kapitlet "Konsulentroller".

Valg af konsulentbistand: Det er vigtigt at gøre sig strategiske overvejelser om valg af konsulentbistand. For eksempel bør det afklares, om det valgte netværkskoncept med det besluttede formål kræver konsulentbistand – og i givet fald til hvad, hvornår og hvordan. Det skal også afklares, hvilke kompetencer – både forstået som beføjelser og kvalifikationer – konsulenterne skal have. Og hvordan det sikres, at de faktisk har disse beføjelser og kvalifikationer. Der kan for eksempel være behov for at iværksætte kompetenceudvikling af interne konsulenter. Læs mere om konsulentbistand i kapitlerne "Konsulentrollen" og "Gruppedynamik".

Mulighed for loyalitetskonflikter ved brug af interne konsulenter: Hvis konsulenten også varetager tilsyn i institutionen, kan det betyde, at netværksdeltagerne ikke ønsker at tage problemer op på netværksmøderne. Det skal blandt andet afgøres, om der er tavshedspligt i forbindelse med møderne.

Facilitering af læring: Det skal afklares, om en intern eller ekstern konsulent skal iværksætte øvelser og træne metoder til dialog m.v. med henblik på at deltagerne bliver bedre til at lære af hinanden.

Opsamling af viden: Det skal besluttes, om der skal være en struktureret tilbagemelding fra netværksmøderne. Skal der for eksempel tages referat? Og skal der laves oplæg på ledermøder m.v. fra ledernetværkene?

Intervention afhænger af udviklingsstadiet: Intervention i netværket afhænger af, hvor netværket er i sin udvikling. Er netværket lige startet op er stemningen som regel fin. Her handler det primært om at opbygge tillid og afstemme forventninger. Har netværket eksisteret et stykke tid, er der måske begyndt at komme "knuder" i samarbejdet. Her handler det om at synliggøre konflikterne, skabe ny forventningsafstemning, give plads til forskellighed m.v. Læs mere herom i kapitlet "Gruppedynamik".

Rollefordeling: God koordination forudsætter tydelig rollefordelingen. Det skal være klart for alle, hvem der for eksempel beslutter, om et medlem må skifte fra et netværk til et andet, og hvem der har magt til at ændre formålet eller nedlægge netværket.

RESSOURCER OG SERVICE

Det er også vigtigt at afklare, hvordan ledernetværkene understøttes ressource- og servicemæssigt. Skal de for eksempel have et klippekort til brug af eksterne konsulenter, eller skal interne konsulenter afsætte et bestemt antal timer per år til det enkelte netværk? I forbindelse med ressourcer og service er det endvidere vigtigt at være opmærksom på følgende:



Økonomi: Det skal afklares, om netværksmøderne skal foregå i arbejdstiden, og om deltagerne – udover deres løn – kan bruge ressourcer til for eksempel lokaler, transport, forplejning og konsulenter. Ved afklaring af den overordnede økonomiske ramme for ledernetværk, er det relevant ikke kun at se på udgifter til etablering og drift, men også på sparede udgifter og et eventuelt merudbytte. For eksempel kan arbejdet i ledernetværk betyde besparelser i udgifter til én til én coaching, rådgivning og lederkurser.

Tidsforbrug: Det skal endvidere afklares, hvor megen tid ledere, konsulenter og andre skal investere i ledernetværkene. Tidsforbruget bør afklares centralt og udmeldes til hele organisationen for at skabe legitimitet omkring brug af tid på møderne. Nogle ledere oplever, at deres medarbejdere ikke har forståelse for, at de prioriterer ledernetværk. Det skyldes ofte, at medarbejderne ikke kan se en direkte effekt af mødeaktiviteten på deres dagligdag. Måske mener de, at de har mere brug for, at lederen er til stede og kan svare på faglige spørgsmål. Det er en god idé at udarbejde en konkret tidsestimering af det forventede tidsforbrug.

EKSEMPEL PÅ ESTIMERING AF TIDSFORBRUG

Her er et eksempel på konkret tidsestimering i forbindelse med ledernetværk: Der er fire interne pædagogiske konsulenter i forvaltningen. Der er 80 ledere, som fordeles på 12 netværk, der skal afholde seks møder á ca. tre timers varighed i løbet af året. Der skal være en konsulent med på de første to møder, hvorefter det enkelte netværk kan tilkalde en konsulent efter behov inden for en ramme af 10 timer per netværk. Hvert netværk kan maksimalt trække på 16 timers mødetid hos konsulenterne. Dertil kommer forberedelsestid og opfølgning – og vurderingen er, at det tager lige så lang tid at forberede sig til mødet som at følge op på mødet. Det vil sige, at ressourcetrækket per netværk er $16 + 32 = 48$ timer. Det er 576 timer i alt for de 12 netværk. Derudover kommer den interne koordination mellem konsulenterne, som her bliver estimeret til ét møde af tre timers varighed mellem hvert netværksmøde – det vil sige maksimalt seks møder i alt svarende til 18 timer per konsulent og 72 timer i alt for de fire konsulenter. Dertil kommer en eventuel projektleders timeforbrug til administration og koordination mellem netværkene ud over koordineringsmøderne – med 2-3 timer per uge i gennemsnit giver det 138 timer. Dette giver i alt 786 timer – svarende til cirka et halvt årsværk.

Det nævnte eksempel på estimering af tidsforbrug underbygger behovet for at afklare formål og indhold. For at øge ressourcudnyttelsen og spare tid, kan det for eksempel være en idé at lægge faglige diskussioner ud i netværkene – diskussioner, der ellers skulle tages med de enkelte institutioner én og én. I nogle netværk for daginstitutionsledere arbejdes med opgaver, der ellers ligger i det anmeldte konsulenttilsyn – og der holdes møder på skift i de forskellige institutioner, så man får en dialog om situationen på selve netværksmøderne, frem for at konsulenten skal på timelange besøg i alle institutioner. Det sparer tid og skaber ofte mere læring og inspiration for den enkelte institution. I nogle kommuner vil der på baggrund af et tidsestimat konkluderes, at de interne konsulenter ikke har ressourcer til opgaven – og at der derfor må hyres eksterne konsulenter til at sidde med ved møderne og give sparring og coaching. I sidste ende er det et spørgsmål om prioritering.

KOMPETENCER

Konsulent- og lederkompetencer: Man skal endvidere danne sig et overblik over, hvilke konsulentkompetencer, der er behov for i forbindelse med opstart og drift af ledernetværk, og hvilke, der er til rådighed – og på den baggrund afgøre, om der eventuelt skal købes eksterne konsulentkompetencer eller videreuddannes interne kompetencer. Derudover skal ledernes kompetencer i forhold til, om de er klædt på til at lære i netværk klarlægges. Kan de for eksempel praktisere konstruktiv dialog – og har de alle noget at bidrage med?

BRUG AF KOMPETENCER

Problemstilling: Ikke alle udviklingskonsulenter i kommunen er trænet i at coache og sparre, men kommunen har besluttet, at dette er vigtige funktioner for netværkskonsulenterne. Situationen kan for eksempel være den, at to af konsulenterne er helt klar til opgaven, én har viden og mangler erfaring og én har slet ingen kompetencer på området. Man skal på den baggrund fordele netværkene mellem de to kompetente konsulenter, mens den tredje uden erfaringer bliver koblet på hen ad vejen. Den fjerde konsulent kan eventuelt deltage i enkelte møder, hvor det er relevant i forhold til konsulentens kompetencer – og kan ellers deltage med henblik på oplæring. Konsekvensen er et hårdt pres på de to kompetente konsulenter, der hurtigt kan blive flaskehalse i forhold til afholdelse af netværksmøder, intern organisering m.v.

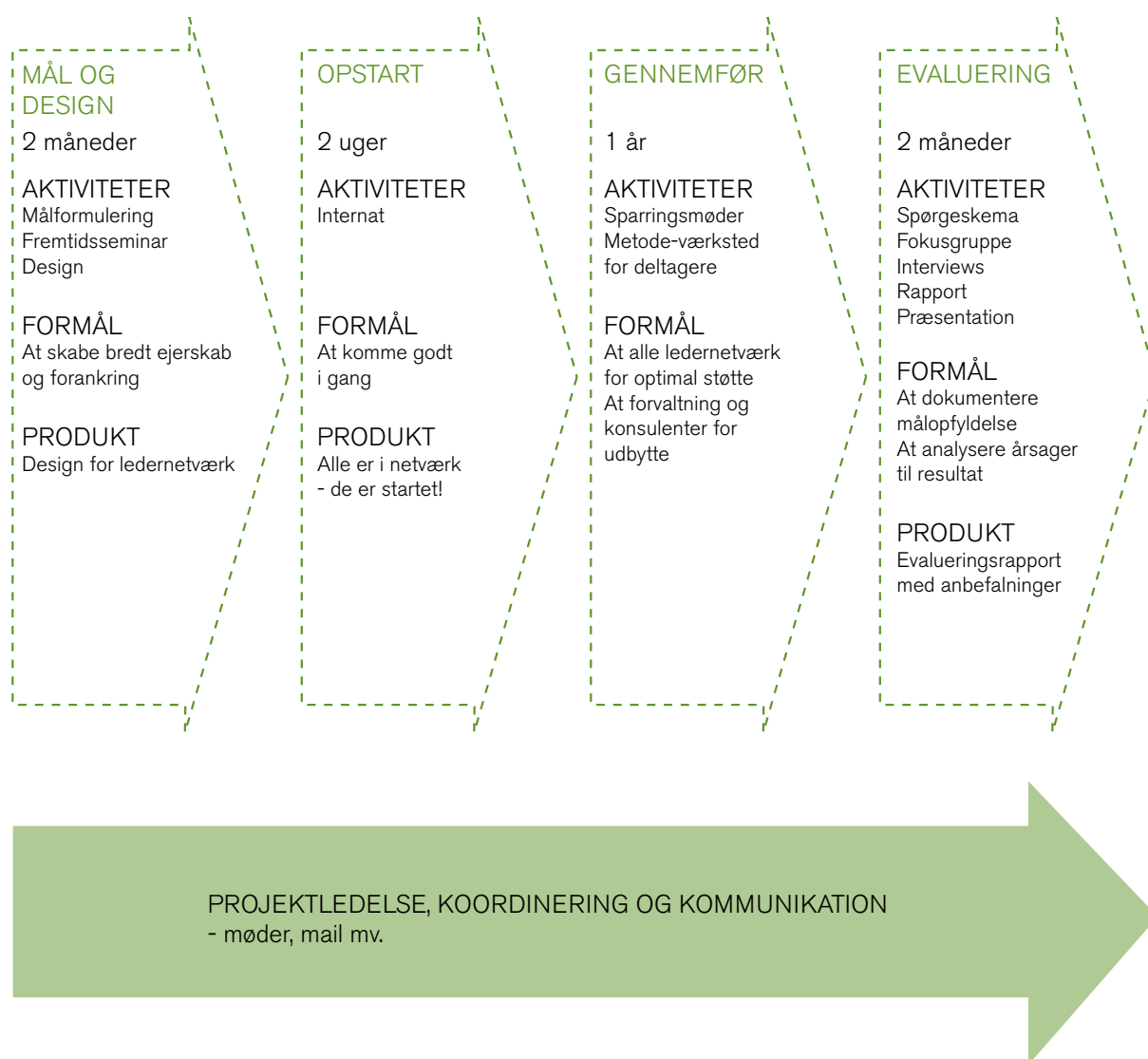
OPSTART AF LEDERNETVÆRK

Det er afgørende, at opstarten af ledernetværket er vellykket. Her bliver kimen lagt til arbejdet i ledernetværkene, ejerskabet hos deltagerne og sporene for indhold og form.

ERFARINGER MED OPSTART I KOLDING KOMMUNE:

Kolding Kommune startede med at afholde i alt fire seminarer, hvor der blandt andet blev sat ord på vigtigheden af ledernetværk – eller "formålsmarkedsføring". Det skete via oplæg fra ledelsen og gennem en fælles undersøgelse af, hvad ledernetværk ville kunne bidrage med i forhold til lederne i kommunen. De enkelte netværksgrupper blev dannet på frivillig basis og næsten alle lederne valgte at deltage. Lederne formulerede i det indledende seminarforløb blandt andet en psykologisk kontrakt for samarbejdet og en formel netværkskontrakt. Læs mere om kontrakterne i kapitlet "Praktiske erfaringer i Kolding Kommune".

Netværk i en projekt- eller prøveperiode: Erfaringerne viser, at det generelt er en god ide at organisere opstarten af ledernetværket som et projekt, der for eksempel strækker sig over ét år eller en prøveperiode. Det giver større spillerum med hensyn til at eksperimentere – og resulterer i et naturligt stop, hvor man kan evaluere og eventuelt forbedre netværkene. Se figuren på modstående side



FIGUR 5: PROJEKT, KOORDINERING OG ORGANISATION



KONSULENTROLLER

KONSULENTEN SOM KATALYSATOR FOR LEDERNETVÆRK

Det er en fordel at afstemme konsulentarbejdet i forhold til ledernetværk med situationen lokalt – ikke mindst i relation til formålet med ledernetværk. Konsulenten kan blandt andet have følgende opgaver:

- At etablere, facilitere og vitalisere ledernetværk, så de understøtter fokus i kommunen på ledelse som profession.
- At rådgive ledelsen om, hvordan ledernetværk kan etableres og udvikles, så de bidrager til strategiudvikling, implementering og koordination af målsætningerne i kommunen.
- At iscenesætte og understøtte ledernetværk, så der bliver skabt læring og udvikling i den kommunale organisation, ved at lederne forholder sig både til egen ledelsespraksis og til ledelsesopgaven som helhed.

KONSULENTEN I KRYDSPRES

I en situation, hvor det ønskes at indtænke ledernetværk i en større strategisk sammenhæng – og hvor konsulenten for eksempel er bindeled mellem strategisk styring i topledelsen og individuel læring i netværket – er konsulenten placeret i et krydspres.

Det er en vanskelig, paradoksal og dilemmafyldt situation, som kræver, at konsulenten holder "hovedet koldt og hjertet varmt". På den ene side er konsulenten måske direktionens rådgiver og udsending – og på den anden side er konsulenten ambassadør for netværksdeltagerne over for direktionen og facilitator i relation til selv samme ledernetværk.

Der kan for eksempel opstå tvivl om, hvornår konsulenten er eller bliver opfattet som en "forklædt" leder, der varetager topledelsens interesser overfor ledernetværkene. Og hvornår konsulenten er den uhildede og professionelle facilitator for ledernetværkene. Udfordringen for konsulenten er at agere hensigtsmæssigt i et potentielt konfliktfyldt spændingsfelt og forsøge at skabe sammenhæng mellem topledelsens strategiske forventninger til ledernetværk og de ledelsesmæssige behov i ledernetværkene.

INTERNE OG EKSTERNE KONSULENTKOMPETENCER

Det er derfor vigtigt, at de konsulenter, der er aktive i relation til etablering, organisering, (re)vitalisering og udvikling af ledernetværk er veluddannede og erfarne – og med en høj grad af personlig og faglig integritet. De bør også have en meget klar forståelse for den kommunale politik og strategi i forbindelse med ledernetværk.

Brug af ekstern bistand kan for eksempel være relevant, hvis der er behov for en særlig videns- og proceskompetence, som ikke er til stede i organisationen. Eller hvis der er risiko for, at et ledernetværk opfatter konsulenten som forklædt leder. En intern konsulent kan derudover være hæmmet af at være en del af systemet. Vedkommende kan være "kulturblind" og dermed have vanskeligt ved at gennemskue, hvad der foregår i organisationen. Den eksterne konsulent kan have lettere ved at forstå organisationen, "forstyrre" den i passende omfang og intervenere i de komplekse udviklingsprocesser.

Derudover er den eksterne konsulent ikke bundet op af organisationens hierarki og kultur og kan dermed være mere neutral og fri af politikker, interesser og magtspil. Til gengæld har en ekstern konsulent ikke den insiderviden, organisatoriske forankring og goodwill, som den interne har med i bagagen. Det kan overvejes at anvende en konsulent fra et andet kommunalt forvaltnings- eller fagområde.

Det er endvidere væsentligt, at konsulenten har indgående viden om de personlige, faglige og sociale kompetencer, konsulenten skal besidde for på meningsfuld vis at kunne bidrage til at realisere formålene med ledernetværket. Konsulenten skal være klar på egne kompetencer – og på, hvordan man bringer sig i en professionel relation til kommunens netværksinteressenter⁵.

GODE GRUNDE TIL AT BENYTTE KONSULENTER

I en undersøgelse⁶ af, hvorfor organisationer anvender konsulenter, er blevet fremdraget nogle typiske og generelle årsager, som man kan transformere til argumenter for at inddrage konsulenter i ledernetværk. Herved fremkommer følgende gode grunde:

- Fordi konsulenten – afhængig af kompetence og mandat – kan tilføre ny viden, nye vinkler og inspiration om ledernetværk til organisationen.
- Fordi konsulenten kan være en supplerende ressource og facilitator for både topledelse, ledernetværk og ledere.
- Fordi konsulenten kan virke som rådgiver, foretage passende "forstyrrelser" og sikre udvikling og forankring på en koordineret måde for ledernetværk og de forskellige netværksinteressenter.

AFSTEMNING AF FORVENTNINGER

Konsulenten kan – i dialog med det "system" og de interessenter, ledernetværkene skal fungere sammen med – med fordel tage initiativ til at udarbejde en aftale om arbejdet med ledernetværk, eventuelt i form af en egentlig kontrakt. En sådan aftale er velegnet til at bevidstgøre, og afklare gensidige forventninger mellem interessenterne, skabe tryghed om samarbejdsforholdet og definere opgave- og handlerummet for konsulenten. Den repræsenterer således et skriftligt udtryk for en psykologisk kontrakt mellem parterne i netværket.

Aftalen kan skabe klarhed om forventninger, opgaver og succeskriterier i relation til såvel arbejdet med ledernetværk som konsulentrollen. Ved at inddrage de relevante netværksinteressenter skabes både commitment og legitimitet for konsulenten. Aftalen kan blandt andet mindske risikoen for, at konsulenten uforvarende kommer i et loyalitetsdilemma, hvor der er tvivl om ærinde og rollefordeling – for eksempel om konsulenten plejer organisatoriske dagsordener og ensidigt er spændt for en bestemt kommunal vogn, uanset om det er topledelsens eller netværksmedlemmernes.

Aftalen om gensidige forventninger er derfor en vigtig betingelse for, at konsulenten kan optræde professionelt, træde i karakter og varetage sin konsulentfunktion i forhold til den forhandlede virkelighed og de forskellige interessenter. Det kan være formålstjenligt at udarbejde flere parallelle aftaler. Man kan for eksempel udarbejde en aftale på et overordnet niveau, der sætter spillereglerne for alle ledernetværk i kommunen – og samtidig formulere en aftale for

6 Læs mere om kompetenceafklaring for konsulenter i bogen "Den interne konsulent" af Henrietta Haukrogh og Flemming Riishøj. Danmarks Forvaltningshøjskole, 2005, især kapitel 7, om kompetenceprofiler, der blandt andet præsenterer en kompetenceafklaringsmodel, som inddrager både en organisatorisk og individuel læringsdimension.

det enkelte ledernetværk mellem lederne og konsulenten.

Indholdet af aftalen afhænger blandt andet af formålet med det enkelte netværk, og af faglige og personlige ambitioner hos netværksmedlemmerne og organisationskulturelle forhold. Erfaringerne viser, at i jo højere grad aftalen bliver indgået frivilligt og afspejler interessenternes autentiske vilje, des større chance er der for, at formålet med ledernetværket kan realiseres.

"Udover, at hver enkelt ledernetværk udformer en skriftlig kontrakt om arbejdsform og lignende i netværket, er det en fordel også at formulere et overordnet sæt af spilleregler i kommunen, som gælder for alle netværk. Det giver tryghed om formål med og opbakning til netværkene."

Suzan Werther Andersen, pædagogisk udviklingschef i Kolding Kommune.

AFTALER OM SPILLEREGLER OG FORVENTNINGER

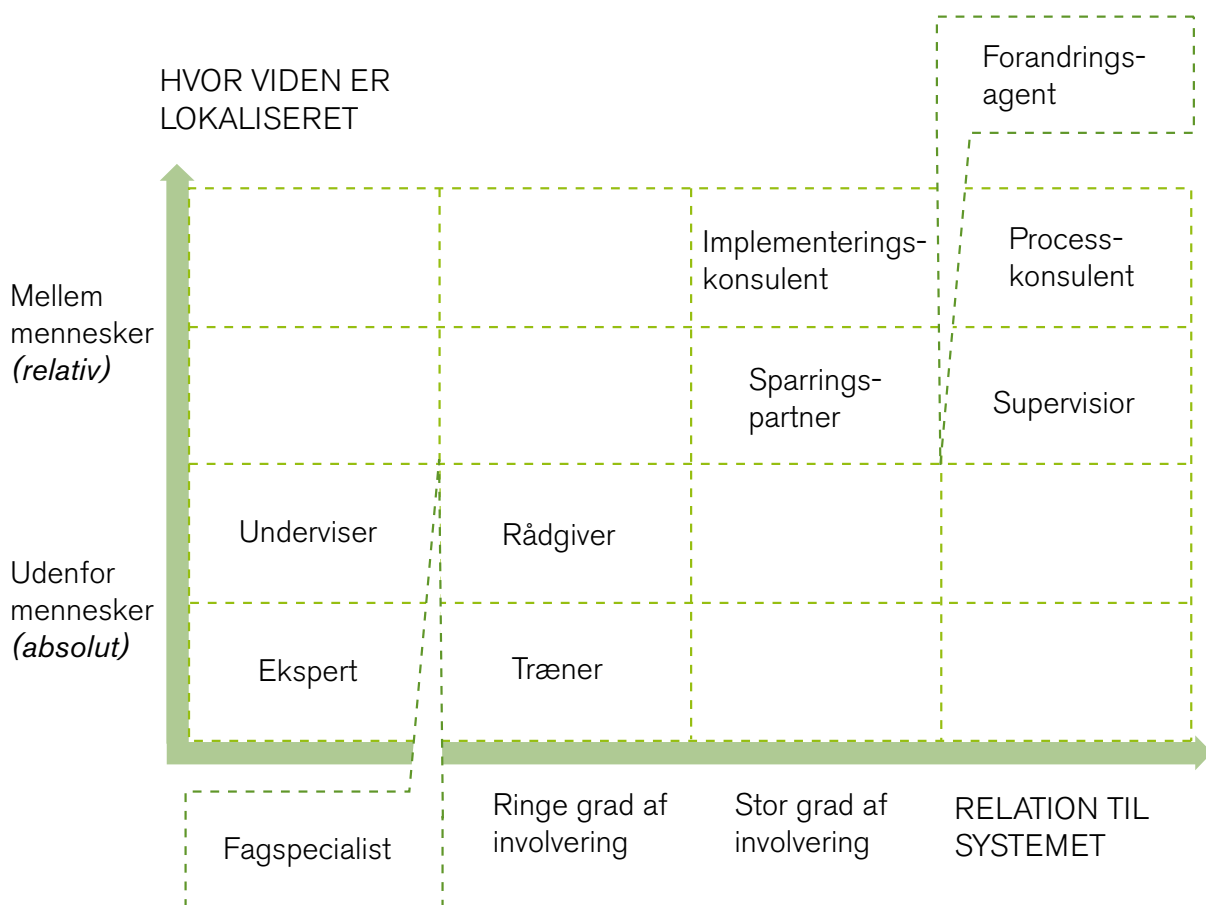
Aftalen skal som nævnt være tilpasset de lokale forhold. Den kan for eksempel indeholde svar på følgende spørgsmål:

- Hvad er baggrunden for og substansen i de problemstillinger, hvortil der ønskes konsulentbistand?
- Hvad er formålet med ledernetværket – og i hvilken organisatorisk sammenhæng indgår det?
- Ud fra hvilke principper og overvejelser skal ledernetværksopgaverne løses?
- Hvem er de forskellige interessenter – og hvad er deres respektive ansvar, opgaver og roller?
- Hvordan skal opgaverne løses?
- Hvad er det forventede udbytte, resultat af samarbejdet, succeskriterier m.v.?
- Hvad er tidsplanen for konsulentopgaven?
- Hvilke personer og ressourcer kræver opgaven?
- Hvordan skal samarbejdet justeres og evalueres?
- Eventuel aftale om de økonomiske rammer for opgaven?

KONSULENTENS ROLLER OG OPGAVER

"Konsulentens vigtigste opgave i et ledernetværk er at sørge for, at det er meningsfuldt for lederne at deltage i netværket – det vil sige, skabe rammerne for, at lederne får talt om det, der er vigtigt for dem og organisationen at tale om. Konsulenten skal gribe stemninger og situationer og omsætte dem til fx et debattema eller en proces, der giver mening i deltageres hverdag – og derved kan konsulenten fastholde deres engagement og motivation." Jeanette Chawes, organisationskonsulent i Køge Kommune.

Det er som nævnt vigtigt at tilpasse konsulentens roller og opgaver efter formålet med ledernetværket – og sikre, at konsulenten har en klar opfattelse af egne kompetencer og forcer. Som konsulent med en strategisk, analytisk og rådgivende funktion i kommunen, bør man stille sig selv det spørgsmål, om man er tilstrækkelig klædt på til at arbejde med mere gruppedynamiske processer. Eller om der er behov for at trække andre og supplerende konsulentkompetencer ind. Tilsvarende kan en konsulent, der primært arbejder som proceskonsulent ude i marken med for eksempel coaching og konfliktløsning, spørge sig selv, om vedkommende har tilstrækkelig indsigt i strategiske og organisatoriske sammenhænge til at være rådgiver og sparringspartner i situationen. Eller om der er behov for at inddrage andre kompetencer.



FIGUR 6: KONSULENTROLLER⁷

Den viste model kan inspirere til systematisk tænkning i forhold til sammenhængen mellem karakteren af en given konsulentopgave og den rolle, konsulenten og ledernetværket må påtage sig for at løse opgaven.⁸ Modellen organiserer en række konsulentroller i forhold til to væsentlige egenskaber ved opgaven. Den beskriver "lokalisering af viden", som den viden, "systemets" fortsatte udvikling er afhængig af at få bragt frem, og hvor den er lokaliseret. "Relation til systemet" beskriver i hvilken udstrækning, der er behov for at involvere "systemet" i arbejdet med den givne problemstilling.

Konsulenten bør – afhængig af formålet med ledernetværket og design- og netværksstrukturen – afklare, hvilke kompetencer, der skal i spil for at løse konsulentopgaven. Kompetencebehovet afhænger af de konkrete behov, der er for, at konsulenten intervenserer i netværkene.

Konsulentens roller, positioner og opgaver kan være mangeartede, men pointen med modellen er, at den professionelle konsulent bevidst reflekterer over og arbejder med at definere og designe den mest hensigtsmæssige konsulentrolle med henblik på løsning af opgaven. Konsulentrollen og -opgaven vil i praksis ofte være en blanding af forskellige roller, ligesom konsulentens strategier og metoder vil skifte indhold og karakter. Det er vigtigt, at konsulenten konstant er i stand til at omdefinere sig selv og være en slags koordinator af forandring og udvikling.

8 Læs mere i Den interne konsulent, Danmarks Forvaltningshøjskole, 2005, især kapitel 7 om kompetenceprofiler, side 136 - 135. Af Henrietta Haukrogh Og Flemming Riishøj



GRUPPEDYNAMIK

MENNESKER MØDES OG DYNAMIK OPSTÅR

Når mennesker er samlet i en gruppe, foregår samspelet på flere niveauer samtidig – noget er synligt og andet ikke-synligt. Gruppemedlemmerne er typisk ikke bevidste om disse dynamikker.

På det synlige niveau er adfærd og kommunikation saglig, faglig og rationel og retter sig mod opgaven. På det ikke-synlige niveau foregår samtidig en gruppedynamisk proces, der retter sig mod de indbyrdes relationer i gruppen. Her ligger følelserne, her bliver mønstrene dannet for den måde gruppen fungerer på, og her bliver de uformelle roller mellem gruppemedlemmerne fordelt.

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 bevirker derimod, at netværket kan have opgaven i fokus og arbejde konstruktivt og kreativt med den. Trods alle gode hensigter vil det ikke automatisk være den sidstnævnte dynamik, der udvikler sig i et ledernetværk.

FAKTORER DER PÅVIRKER GRUPPEDYNAMIKKEN

"Gruppedynamik er hamrende vigtig... det betyder noget for gruppens læring. En velfungerende gruppe gør det nemmere at lære." Fra rapporten "Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune".

Der er mange faktorer i og omkring ledernetværket, som kan påvirke gruppedynamikken. Det er vigtigt at forholde sig til disse faktorer – og derved undgå, at de frie kræfters spil tager over og den ikke-synlige gruppedynamik bliver forstyrrende for det konstruktive samspil i netværksgruppen. For at netværket kan blive et reelt forum for læring og udvikling, skal der skabes rammer, der åbner for at sætte ord på de ikke-synlige, følelsesmæssige og udtalte dynamikker. De vigtigste faktorer, der påvirker gruppedynamikken er:

- Et klart udmeldt formål. Et klar formuleret, ledelsesudmeldt formål har stor betydning for skabelsen af et velfungerende netværk. Det er afgørende, at der fra starten er en fælles forståelse af formål, opgave, krav og forventninger i relation til netværkene – og at det enkelte netværk skaber en kobling mellem dette og egne individuelle formål og fastlægger spilleregler for, hvordan de vil arbejde, så formålene bliver opfyldt.
- Rammer og ressourcer: Det er afgørende for gruppedynamikken, at der bliver stillet rammer og ressourcer til rådighed, som gør det muligt for netværkene at opfylde formålene og løse de opgaver, de bliver stillet.

- Organisatorisk kontekst: Hvis organisationen netop har gennemgået en fyringsrunde eller står foran nedskæringer eller større organisatoriske forandringer, kan det være ekstra udfordrende for medlemmerne af netværket at være frie og tillidsfulde over for hinanden. Tilsvarende kan det i en situation, hvor kulturen i organisationen ikke er præget af dialog og åbenhed, være en særlig stor udfordring at etablere netværksgrupper, hvor man skal tale åbent om personlige ledelsesproblemstillinger.
- Medlemmernes baggrund: Gruppedynamikken bliver også påvirket af den baggrund, det enkelte medlem kommer med – for eksempel i forhold til uddannelse, kompetencer, personlighed og personlig "bagage", motivation m.v.
- Sammensætning af netværket: Valg af netværkstype er også en vigtig faktor – for eksempel om netværket er monofagligt eller tværfagligt, om lederne har det samme eller forskelligt antal, ledelsesniveau (charge), fordelingen af mænd og kvinder, kultur, sprog, jargon m.v. i netværkene. Forskelle og ligheder påvirker gruppedynamikken – og det er vigtigt at huske, at forskelle både rummer kimen til udvikling og synergi og til misforståelser og frustration.
- Konsulenten: Konsulentens faglige og personlige kompetencer, om konsulenten er ny eller velkendt af gruppen, og konsulentens rolle i netværket og placering i organisationen er blot nogle af de konsulentrelaterede forhold, der spiller ind på gruppedynamikken.
- Ledernetværkets udviklingsfaser: Læs mere herom på side 54.

"Der er behov for større opmærksomhed på forskelle og ligheder mellem kulturer i egen organisation og i netværksgruppen. Forskelle kan være kulturelle, faglige og kønsmæssige. For nogle fag ligger det lige for at anvende den reflekterende tilgang – fx på pædagogområdet – mens det for teknikere kan virke som en fremmed og abstrakt måde at tackle ledelse på. Når forskellene mellem deltagerne bliver for stor, er læring vanskelig – og hvis den er for lille, er der ikke udfordring nok." Fra rapporten "Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune".

"Vigtigst er det, at konsulenten har indgående viden om de mekanismer og processer, der er på spil i organisationer og i grupper." Suzan Werther Andersen, pædagogisk udviklingschef i Kolding Kommune.

NETVÆRKS KONSULENTENS PROCESFUNKTION

Nogle ledernetværk har brug for mere og andre mindre konsulentstøtte for at opbygge, bevare eller genskabe gnist og fremdrift. Og hvor en for omfattende konsulentinvolvering kan betyde, at netværket ikke bliver selvkørende, kan en for begrænset konsulentstøtte indebære risiko for, at et endnu ikke sammentømret netværk smuldrer.

Det er ikke mindst i startfasen, at et netværk har god gavn af konsulentbistand. Her lægger man fundamentet for en gruppedynamik, der gør netværket til et vedkommende og relevant rum for læring og udvikling. Konsulenten kan som rammesætter og processtyrer hjælpe netværket med at nå en fælles forståelse af formål og opgave. Konsulenten kan – som tidligere omtalt – hjælpe med at formulere en kontrakt eller "spilleregler" for samarbejdet i netværket.

Konsulenten kan – både i startfasen og senere – som udenforstående stille de "dumme spørgsmål" og sætte ord på følsomme forhold. For eksempel i forhold til mødedisciplin eller uoverensstemmelser, som det kan være vanskeligt for et netværksmedlem selv at tage op, før den fornødne tillid er til stede og bearbejdelse af følsomme forhold er blevet en integreret del af arbejdsmåden i netværket. Det er vigtigt at huske, at konsulenten, gennem sin måde at agere på, bliver rollemodel for den fremtidige arbejdsmåde i gruppen.

Det er en forudsætning for læring og udvikling i en netværksgruppe, at der er en åben, ærlig og personlig udveksling mellem medlemmerne. Det gælder både dialog om faglige emner og i forhold til, at den enkelte kan bruge netværket til at arbejde med egne ledelsesmæssige problemstillinger. Dette fordrer tillid. Men tillid er en skrøbelig størrelse, der ikke opstår automatisk. Især ikke i de ledernetværk, hvor medlemmerne ikke selv har valgt hinanden. Eller for eksempel i netværk, som holder møder forholdsvis sjældent. Eller i netværk, hvor medlemmerne kommer fra forskellige steder i en organisation og har forskellige kulturer. Eller i netværk, 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. Med det resultat, at der både er mindre modstand, større engagement og større individuel og organisatorisk udbytte af netværkene.

Endelig kan konsulenten fungere som træner af metoder, som netværket har gavn af at bruge – for eksempel coaching, supervision, dialog-metoder, problem- og konfliktløsning, kreative idéudviklingsmetoder m.v. Metoderne er mange og valget mellem dem bør blandt andet afhænge af formålet med ledernetværket, behovene i netværket og kulturen i organisationen.

Konsulentens personlige kompetencer og erfaring i konkret håndtering af gruppeprocesser er afgørende for vedkommendes evne til at håndtere gruppeprocesser i netværket. Her er det ikke nok alene at have faglig

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. Konsulenten har ingen ledelsesbeføjelser og skal derfor turde træde i karakter. Konsulenten skal kunne skabe tillid om sin person ved at fremstå som en troværdig og lydhør autoritet.

"Gruppeprocessen er kilde til megen vigtig ledelsesmæssig læring – fx i forhold til gruppemedlemmers tilgang og afgang og betydningen heraf for tillid, motivation og engagement. Mange ledere har udtrykt ønske om at få mere viden om gruppeprocesser lagt ind i arbejdet i netværksgrupperne. Konklusionen er, at større fokus på gruppedynamikken vil kunne bidrage til gruppernes udvikling og læringsmiljø. Konsulenten har her et ansvar for at kunne håndtere gruppeprocessen og anvende denne til konstruktiv læring." Fra rapporten "Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune".

UDVIKLINGSFASER I LEDERNETVÆRKET

Uanset hvor forskellige netværk i øvrigt kan være, vil ethvert netværk over tid gennemløbe den samme grundlæggende udvikling, som man kan sammenfatte i følgende tre udviklingsfaser:

1. fase: Netværket er nyt. Ingen kender hinanden og hinandens styrker og svagheder endnu. I netværket vil både "jeg-identiteten" (det enkelte netværksmedlem) og "vi-identiteten" (netværket som helhed) være relativt svag. Det enkelte medlem er mere eller mindre bevidst i gang med en undersøgelse af, om der er "plads til mig her", og om man overhovedet har lyst til at være en del af gruppen. Usikkerhed, sårbarhed, afvigende holdninger og meninger holder man for sig selv i starten. Man er venlig, høflig og harmonisøgende. Der er som regel en positiv stemning og alle ser hinanden an. På det ikke-synlige plan er netværket i gang med at skabe sig en identitet som gruppe. Forskelligheder vil normalt ikke blive udtrykt og man vil projicere eventuelle kritiske holdninger uden for netværket.

Netværket vil relativt hurtigt udvikle sin egen kultur, finde en form og danne mønstre, som bliver bestemmende for netværkets funktionsmåde fremover. Der bliver fordelt uformelle roller, og der udvikler sig normer og spilleregler – og en gruppedynamik, som bliver en mere eller mindre bevidst referenceramme for den enkelte i forhold til, hvad man vælger at sige og gøre. Der er i denne fase en risiko for, at medlemmerne udviser for stor tilbageholdenhed, så netværket har svært ved at komme i gang. Tilbageholdenhed kan på et udtalt niveau ligeledes føre til kamp om ledelsen i netværket.

Det er som nævnt i denne fase, at et netværk kan have særlig god gavn af en konsulent med en ramme-sættende, lydhør og processtyrende rolle for at undgå, at det bliver de "frie kræfters spil", der kommer til at definere kulturen. Ligesom det i denne fase er en god idé at sikre fælles rammer for netværkets samspil via

en netværkskontrakt, der blandt andet kan indeholde mål og succeskriterier, mødestruktur, samarbejdsform og aftale om fortrolighed. Netværkskontrakten bidrager til at skabe tryghed, åbenhed og engagement i netværksgruppen. For at fastholde sammenhængen til organisationen – og for at give fornyelse og udvikling i netværket – bør netværkskontrakten genforhandles med jævne mellemrum. Det kan fx ske én gang årligt i forbindelse med, at netværket gennemgår et "10.000 kilometers eftersyn".

"Det er bl.a. konsulentens opgave at sætte gang i udarbejdelsen af en netværkskontrakt. Hos os lavede vi en aftale med hinanden om baggrunden for og formålet med netværket, overvejelser om etik og værdier i gruppen og nogle faste retningslinier og dagsorden for mødeafholdelse. De faste rammer – som vi jævnligt tager op til diskussion og bringer up-to-date – er med til at sikre, at der ikke går kaffeklub og small talk i møderne. Og at alle altid ved, hvorfor de er der og hvad der skal ske." Hanne Fallesen, daginstitutionsleder i Kolding Kommune.

2. fase: Netværksmedlemmerne kender nu hinanden lidt bedre og træder mere i karakter som individer. Den enkeltes "jeg-identitet" bliver mere synlig, hvorved også forskelligheder bliver tydeligere. Man er nået ud over den indledende høflighed og siger oftere til og fra. Derfor vil der også oftere opstå "forstyrrelser" i netværket i form af uenigheder, der kan udvikle sig til magtkampe og konflikter. Netværkets "vi-identitet" er endnu ikke på plads og man vil derfor typisk endnu ikke have fundet et mønster for håndtering af forskelligheder, uenigheder og andre relationelle forhold i netværket. Netværket arbejder på at få de indbyrdes autoritetsforhold på plads.

Det er som tidligere nævnt afgørende for udviklingen af netværket til et rum for læring, at den indbyrdes autonomi bliver opretholdt, så der ikke opstår et fasttømret autoritetsforhold i netværket. Den rette konsulentassistance vil her være en god hjælp for netværket med henblik på konkret at komme videre – og i forhold til selv at lære at håndtere forskellighed, uenighed og eventuelle konflikter som en konstruktiv del af det arbejde, der foregår i netværket.

Uenigheder er en naturlig del af udviklingen i netværket – og et vigtigt skridt i den rigtige retning udviklingsmæssigt. Uenigheder er et resultat af at bringe forskelligheder i spil og en forudsætning for, at forskellighederne kan bruges til noget. Bliver det for farligt og undlader man at lufte forskelligheder og uenigheder, vil netværket udviklingsmæssigt glide tilbage til første fase med fokus på høflighed og harmonisering. Resultatet er, at det mest betydningsfulde, der kunne bidrage til udvikling og læring, forbliver udtalt. Netværket vil dermed også hurtigt blive overfladisk og ivedkommende for den enkelte, det vil få karakter af "kaffeklub" eller "pligtklub" og vil derefter ofte gå i opløsning.

Konsulentens skal i denne fase være støttende snarere end styrende. En for styrende konsulentfunktion kan resultere i for stor passivitet i netværket. Det er vigtigt, at konsulenten holder sig fri af personlig involvering i konflikter, påtager sig en mæglerrolle og får netværksmedlemmerne til at tage et ansvar.

"I vores tværfaglige netværk var konsulentens typisk rollemodel på de første to møder – samtidig med, at konsulenten trænede gruppen i at overtage den styrende rolle. Derefter bakkede konsulenten ud, hvorved netværket fik sit eget uafhængige liv. Gruppen kunne efterfølgende kalde på konsulenten, når de ønskede det. For mig at se er det vigtigt, at gruppen ikke bliver afhængig af konsulenten." Charlotte Kjær, chefkonsulent i Karlebo Kommune.

3. fase: Hvis netværket ikke glider tilbage til overfladeidyllen i 1. fase, men finder en konstruktiv måde at håndtere og udnytte forskelligheder og uenigheder på, vil det opnå en modenhed, hvor både "jeg-identiteten" og "vi-identiteten" er stor og eksisterer side om side.

I 3. fase arbejdes der opgaveorienteret i en stemning af fælles ansvarlighed. Ledernetværket er præget af stor tillid, gensidig respekt, nærhed, nysgerrighed, varme, støtte og tolerance – som mellem gode venner. Forskelligheder i netværket medfører typisk ikke konflikter. Opstår der uoverensstemmelser, betragtes de som et fælles anliggende, man ikke er bange for at tage sig af. Både faglige opgaver og relationerne mellem medlemmerne bliver håndteret åbent og direkte.

Ikke alle netværk når denne fase – og det er de færreste netværk, der forbliver i denne modne lærings- og udviklingstilstand særlig længe ad gangen. Netværket kan risikere at lukke sig om sig selv, hvorved der opstår behov for, at det bliver "forstyrret" – typisk ved at få større udfordringer.

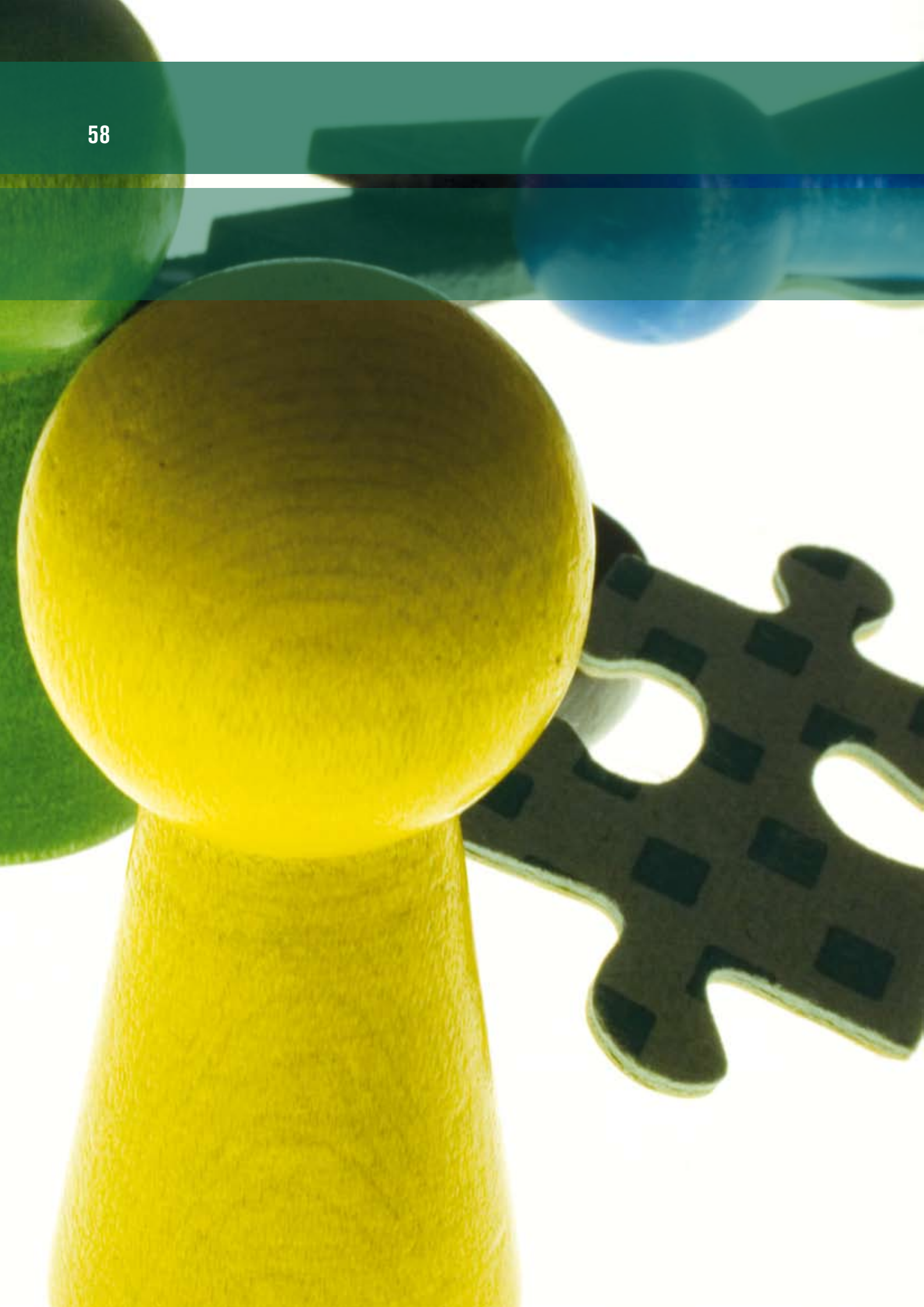
Tilgang og afgang af medlemmer giver en anden type "forstyrrelse". Hver gang det sker, er der tale om et nyt netværk, hvor alle relationer skal etableres på ny. Det vil sige, at udviklingen bliver spolet tilbage til første fase. Og så starter det hele forfra med blandt andet tilbageholdenhed og positionering. Et modent og velfungerende netværk vil dog gennemgå udviklingsfaserne på forholdsvis kort tid og hurtigt finde et nyt konstruktivt mønster at fungere efter.

"På et tidspunkt fik vi to nye medlemmer og blev så syv i alt. Det viste sig at være for mange til, at gruppen fungerede ordentligt. Jeg var overrasket over, at deltagerantallet betød så meget, men også over, at nye medlemmer har stor effekt på arbejdet i gruppen. Når det sker, står vi lidt i stampe indtil den nye er integreret. Vi har et fundament i de eksisterende medlemmer, men det er en ny start, hver gang en ny kommer til". Hanne Fallesen, daginstitutionsleder i Kolding Kommune.

I det modne og selvkørende netværk er det den primære rolle for konsulenten at være tilgængelig og yde den hjælp, netværket udtrykker behov for – og at udfordre netværket emnemæssigt og metodisk. Der kan ikke sættes tid på, hvor længe et netværk vil være i hver fase – og hvor lang tid der går, før et net-

værk eventuelt opnår en modenhed som beskrevet i 3. fase. Det afhænger af det enkelte netværk. Men at et netværk skal gennemleve faserne – og at det sker i den nævnte rækkefølge – er sikkert.

Gruppedynamiske processer i netværk og de faktorer, der påvirker dynamikken er væsentligt at forholde sig til på alle niveauer og i alle faser af netværks "liv" fra de første overvejelser til netværkenes funktion i praksis. Det gælder viden og bevidsthed på det strategiske niveau, når der træffes valg om formål og rammer for netværkenes arbejde. Det gælder viden, bevidsthed og kompetencer hos de konsulenter, der skal faciliterer netværkenes arbejdsproces. Og det gælder erfaringsmæssigt også viden og bevidsthed om gruppedynamiske processer hos medlemmerne i de enkelte netværk. Denne viden og bevidsthed er desuden - som en sidegevinst- nyttig for lederne i netværket i deres professionelle ledelsesudøvelse i forhold til egne medarbejdere.



PRAKTISKE ERFARINGER I KOLDING KOMMUNE

LOKALE LEDERNETVÆRK

I Kolding Kommune har man på daginstitutionsområdet siden 2004 arbejdet med ledernetværk i formaliseret form. Det følgende kaster lys over de tanker, man gjorde sig i Kolding forud for etablering af netværk og i takt med, at arbejdet i ledernetværkene skred frem. Omtalen er baseret på en rapport fra 2005⁹ - og på interview med ledere og konsulenter i Kolding Kommune, foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af denne publikation. Om ledernetværkene i Kolding kan man generelt sige, at:

- Der ved projektets start blev etableret i alt otte netværksgrupper for kommunens ca. 40 daginstitutionsledere.
- Det var frivilligt for lederne, om de ønskede at deltage i et ledernetværk. Alle ledere bortset fra to ledere af selvejende institutioner valgte at deltage.
- Ledernetværkene blev etableret af daginstitutionslederne selv via en række opstartseminarer med hjælp fra eksterne konsulenter.
- Der i forbindelse med opstarten var tilknyttet eksterne konsulenter til netværkene. Efterfølgende overtog kommunens egne faglige konsulenter.

BAGGRUND OG FORMÅL

Baggrunden for etablering af ledernetværk på daginstitutionsområdet i Kolding var en oplevelse hos lederne og i forvaltningen af, at nye opgavetyper stillede nye og større krav til lederne. Og at det nødvendiggjorde, at lederne i højere grad fokuserede på ledelsesopgaven og udnyttede de mange kompetencer, ledergruppen på daginstitutionsområdet samlet set indeholder. De nye opgaver drejede sig blandt andet om at arbejde ud fra virksomhedsplaner og om at blive bedre til at synliggøre institutionen i forhold til brugerne. Samtidigt blev der stillet krav om mere styring af indholdet i og kvaliteten af arbejdet på området via udarbejdelse af pædagogiske læreplaner.

Socialforvaltningen i Kolding Kommune er af den overbevisning, at arbejdet med de pædagogiske læreplaner og det strategiske arbejde generelt bliver varetaget bedst decentralt af institutionslederne. Men de er samtidig bevidste om, at dette lægger et stort arbejdspress på lederne – og at det fremkalder et behov for sparring på de mange nye opgaver. Formålet med netværkene var

derfor fra starten at skabe et rum for faglig sparring og erfaringsudveksling med andre ledere, så udviklingen i forbindelse med decentralisering af ledelsesopgaven og varetagelse af de mange nye ledelsesopgaver kunne fortsætte med forbedret kvalitet og effektivitet – og ikke mindst skabe forbedrede vilkår for lederne.

"Ledelse er svært og en livslang læreproces. Når den erkendelse er der, samtidig med, at der er et rum for åbenhed og tillid, så er der også et rum for, at man kan reflektere og udvikle sig rent fagligt. Det handler om at vide, hvad det er, man ikke ved. Hvis man bare tror, man er verdensmester... så har man et problem." Socialdirektør Lars Rasmussen, Kolding Kommune.¹⁰

STYRING OG ORGANISATORISK FORANKRING

Kolding Kommune tilrettelagde forud for opstarten af ledernetværkene et projektførløb, der havde til formål at danne og professionalisere netværksgrupperne. Der blev afholdt fire seminarer, hvor samtlige ledere, den pædagogiske udviklingschef og de tilknyttede eksterne udviklingskonsulenter deltog. Mellem seminarerne blev der gennemført indledende ledernetværksmøder med konsulentbistand.

Lederne havde meget forskellige erfaringer med netværk – og det første seminar fokuserede derfor på at skabe et fælles grundlag for dannelse af grupperne og få dem til at fungere. Temaet var følgende: *"Når ledernetværkene skal give udbytte og føles relevante for deltagerne, hvad skal de så arbejde med og hvordan?"*

På den baggrund diskuterede deltagerne kriterier for sammensætning af grupperne, etik og indhold, kvalitet og samarbejde på tværs af institutioner og grupper. I forlængelse heraf blev selve gruppedannelsen overladt til lederne selv. Denne proces betød, at topledelsen fik signaleret opbakning til det arbejde, der skulle foregå i netværkene. Samtidig fik man skabt nogle rammer, der sikrede involvering af lederne og ejerskab i forhold til ledernetværkene.

Det resulterede i, at de otte netværk blev sammensat ud fra vidt forskellige baggrunde. For nogle ledere gav det mening at være sammen med andre ledere af små institutioner, for andre var det vigtigt, at netværksgrupperne var en blanding af nye og erfarne ledere og for andre igen var den geografiske nærhed vigtig. Disse kriterier for sammensætningen blandede forvaltningen sig ikke i. Man lod det være helt op til den enkelte leder, hvad vedkommende selv vurderede ville være mest givende.

¹⁰ Citeret fra rapporten "Lærings- og forandringspotentialer i netværksgrupper - netværksorganisering af daginstitutionsledere i Kolding Kommune"

Ud fra den betragtning, at det kræver visse aftaler at skabe et godt socialt læringsrum, formulerede alle ledernetværksgrupperne herefter en kontrakt for arbejdet i netværket. Kontrakterne skabte bevidsthed om, hvad man skulle opnå med arbejdet, og fælles forventninger til struktur og opgavefokus. Den enkelte kontrakt fokuserede på:

- Indhold og mål for arbejdet i gruppen
- Arbejdsformer
- Behov for konsulentstøtte og forventninger til konsulentbistand
- Aftaler om etik, værdier, loyalitet og tavshedspligt
- Indtræden og udtræden
- Hvornår skal kontrakten genforhandles

"Hos os lavede vi en aftale med hinanden om baggrunden for og formålet med netværket, overvejelser om etik og værdier i gruppen og nogle faste retningslinier og dagsorden for mødeafholdelse. De faste rammer – som vi jævnligt tager op til diskussion og bringer up-to-date – er med til at sikre, at der ikke går kaffeklub og small talk i møderne. Og at alle altid ved, hvorfor de er der, og hvad der skal ske." Hanne Fallesen, daginstitutionsleder i Kolding Kommune.

Ledene og forvaltningen i Kolding er af den overbevisning, at det har stor betydning for udviklingen i netværksgrupperne, at der bliver stillet krav fra organisationens side. Den organisatoriske forankring er blandt andet med til at legalisere og formalisere arbejdet. Kravene til netværksgrupperne består blandt andet i, at:

- Repræsentanter fra de enkelte netværk skal deltage i sagsforberedende arbejdsgrupper, hvor der arbejdes med spørgsmål, hvor beslutningskompetencen ligger hos forvaltningen, men hvor det er valgt at inddrage ledene i at finde frem til de mest hensigtsmæssige løsninger på området.
- Forvaltningen stiller krav om, at der deltager en ny repræsentant fra de respektive netværk, hver gang der indkaldes til en arbejdsgruppe – og at det pågældende emne er diskuteret i netværksgruppen, så repræsentanten bliver sendt til arbejdsgruppen med en holdning, der er enighed om i netværket.

"Udover, at hver enkelt ledernetværk udformer en skriftlig kontrakt om arbejdsform og lignende i netværket, er det en fordel også at formulere et overordnet sæt af spilleregler i kommunen, som gælder for alle netværk. Det giver tryghed om formål med og opbakning til netværkene." Suzan Werther Andersen, pædagogisk udviklingschef i Kolding Kommune.

Disse strukturer for netværksorganiseringen betyder, at lederne via netværksarbejdet bliver tillagt kompetencer og indflydelsesmuligheder – under forudsætning af, at holdninger og løsninger er afstemt med de øvrige ledere i netværket. På den måde bliver der skabt en struktur for ledernetværkene, der betyder, at lederne er gensidigt afhængige af at afstemme holdninger og løsninger med hinanden for at opnå indflydelse på beslutninger, der ellers bliver truffet på forvaltningsniveau.

Denne del af arbejdet i netværkene er først blevet implementeret efter opstart, og der har ikke været forudgående overvejelser om sammenhængen mellem de bredere organisatoriske formål og netværksdesignet. I Kolding Kommune har de forskellige formål ikke givet anledning til strukturer i netværkene, der har modarbejdet hinanden.

BETYDNINGEN AF LEDERNETVÆRK

Ledernetværkene i Kolding Kommune har bidraget til en række forbedringer for lederne i relation til deres håndtering af lederrollen. Lederne har:

- Fået et forum, hvor de kan drøfte problemstillinger, de ikke kan tage op med deres medarbejdere – for eksempel sager om afskedigelser og sammenlægning af institutioner.
- Via diskussioner om lederproblemstillinger udviklet deres kompetencer som personaleledere.
- Gennem netværksmøder fået "hjælp til selvhjælp" i dagligdagen, fordi de har lært hinanden at kende og nu har nogen, det føles naturligt at kontakte. Der er blevet kortere vej fra problem til konkret handling.
- Fået skabt sammenhæng mellem deres deltagelse i ledernetværk og udviklingen af deres identitet som ledere.
- Fået et forum, hvor de kan dele og udvikle viden og få ideer og inspiration til institutionsdrift i bred forstand. De diskuterer forskellige emner, beder hinanden om råd, besøger hinandens institutioner og udveksler materialer og standarder.

- Via ledernetværkene fået et forum, hvor der også er adgang til at diskutere, reflektere over og udvikle de personlige lederkompetencer.
- Fået styrket deres forandringspotentialer via ledernetværkene. Det giver overskud, at man ikke er alene, men kan dele frustrationer og mangler på overblik med andre. På det organisatoriske plan har netværkene bidraget til, at:
- Forvaltningen lettere kan komme i dialog med hele ledergruppen.
- Flere ledere er blevet aktivt deltagende på de store ledermøder.
- Der i ledergruppen er opstået en højere grad af orientering mod "det store fællesskab". Det betyder blandt andet, at udvikling og implementering af løsninger sker med større effektivitet og kvalitet, da ejerskab og loyalitet i forhold til løsningerne på forhånd er bredt forankret i ledergruppen.

"Efter vi har fået ledernetværk har der bredt sig en "vi-stemning" – modsat før, hvor man meget talte om "os" ude i systemet og "dem" inde i forvaltningen. Det er en kæmpegevinst for kommunen. Institutionslederne er forvaltningens repræsentanter lokalt – og det kan være svært at se sig selv som en sådan, hvis man ikke er særlig involveret i, hvad der foregår i forvaltningen. En større sammenhængskraft vil i sidste ende give bedre løsninger for borgerne." Suzan Werther Andersen, pædagogisk udviklingschef i Kolding Kommune.

REFLEKSIONER OG GODE RÅD

På daginstitutionsområdet i Kolding Kommune er ledernetværk såvel en organisatorisk som en ledelsesmæssig succes. Så godt som alle ledere har frivilligt deltaget i netværkene – et engagement, der hænger sammen med, at præsentationen af netværksideen ramte ned i et udtalt behov hos lederne. Kombinationen af selvbestemmelse i forhold til rammerne og krav fra forvaltningen til en del af indholdet, har medvirket til skabelsen af en særlig gensidig afhængighed i netværket – og har også været en væsentlig faktor for succesen med ledernetværkene. Det er i dannelsen af netværkene lykkedes for Kolding at skabe sammenhæng mellem formålet med netværksarbejdet og lederne behov. Dette er et af de opmærksomhedspunkter, det er vigtigt at forholde sig til, når man som i Kolding Kommune har flere formål med samme netværksstruktur.

Erfaringerne i Kolding – efter at ledernetværkene har fungeret i nogle år – er dog også, at en udfordring i forhold til den monofaglige netværkstype er at skabe den nødvendige dynamik og vedligeholdelse af læ-

ringsaspektet. Som det fremgår af kapitlet "Gruppedynamik" er dette en helt generel problematik for lokale netværk. Et svar på denne problemstilling kan være at etablere en vis rotation mellem grupperne. Et nyt medlem vil ofte give ny dynamik. Det er for eksempel en mulighed, at kommunen opfordrer til ud- og indtræden i netværksgrupperne i forbindelse med et årligt netværksseminar og "serviceeftersyn".

Kolding Kommune brugte som nævnt eksterne konsulenter i forbindelse med opstarten af netværksarbejdet. Efter de første møder blev netværksgrupperne stort set overladt til sig selv. Dog kunne netværkene kontakte den pædagogiske udviklingskonsulent, men hovedsageligt med faglige spørgsmål. En egentlig netværksfacilitator har netværkene ikke kunnet trække på.

Tilknytning af en konsulent kan typisk bidrage til øget udvikling af lederrollen, da den vanetænkning, der kan præge et lokalt netværk, vil blive forstyrret. Daginstitutionslederne i Kolding Kommune har for manges vedkommende ikke umiddelbart udtrykt dette behov. De har oplevet fagligheden og det fælles sprog i netværket som en tryghed. Netop det faktum, at forstyrrelser ikke bliver efterspurgt af lederne selv, gør dog konsulentrollen i netværket så meget desto mere væsentlig for udviklingen i netværket.



PRAKTISKE ERFARINGER I KØGE KOMMUNE

”BREDE” LEDERNETVÆRK

Køge Kommune har siden 2001 arbejdet med formaliserede brede ledernetværk – det vil sige netværk, der er sammensat på tværs af faggrænser og ledelsesniveauer. Det følgende kaster lys over erfaringerne i Køge, som det fremgår af en rapport fra 2004 og af interview med ledere og konsulenter, foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af denne publikation. Om ledernetværkene i Køge kan det generelt siges, at:

- Ledernetværk siden 2001 har været en integreret del af det generelle lederudviklingsprogram for de knap 300 ledere i Køge Kommune – og skal skabe en sammenhæng til dette.
- I alt blev der i 2001 etableret 32 ledernetværksgrupper på tværs af alle ledelsesniveauer og institutions- og driftsområder i kommunen.
- Det er obligatorisk at deltage i et netværk
- Hvert netværk holder 5-6 møder årligt af tre timers varighed.
- Der deltager en intern eller ekstern konsulent på alle møder.
- Den ”reflekterende tilgang” er vedtaget som arbejdsmetode for samtlige netværk.

FORMÅL MED LEDERNETVÆRK

Formålet har været og er fortsat at styrke den enkelte leders evne til at lede og udvikle egne medarbejdere, så lederudvikling og daglig ledelsespraksis bliver koblet sammen. Ud fra et bredere organisatorisk perspektiv er det ligeledes netværkenes formål at:

- Styrke og fremme den tværgående dialog i organisationen om ledelse, og at skabe erfaringsudveksling og gensidig inspiration, så lederne forholder sig til ledelsesopgaven på tværs af kommunen.
- Ændre kulturen i kommunen fra en diskussionskultur til en dialogkultur, så de ansatte lytter til hinanden i stedet for at komme med færdige løsningsforslag eller argumentere mod hinanden.

- Skabe en situation, hvor den reflekterende tilgang, som er valgt som arbejdsform i netværksgrupperne, er udtryk for en holdning til ledelse i Køge Kommune. Denne ledelsesstil lægger vægt på dialog, åbenhed, sparring og coaching. Den fremmer en værdsættende kultur med fokus på ressourcer og muligheder samt sikrer et udbytte af arbejdet i netværksgrupper, der rækker ud over selve netværksaktiviteten.

"Ledernetværk har været en succes set ud fra både netværksdeltagernes synspunkt og ud fra en vurdering af netværkenes effekt. Trods forskellige oplevelser af netværksaktiviteten, som også rummer elementer af utilfredshed, er det samlede billede en stor tilfredshed med, at netværksaktiviteten findes som en tværgående aktivitet for ledere i Køge Kommune." Fra rapporten "Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune".

ERFARINGER MED LEDERNETVÆRK

Arbejdet i ledernetværk har overordnet set været en succes, men forskellige styrings- og designmæssige dilemmaer har ført til, at netværkene har gennemgået forskellige udviklingsstadier på forskellige tidspunkter. Nogle netværk har på grund af manglende fokus og gruppedynamik ikke udviklet sig – og er gået i stå i visse stadier, som i Køge Kommune benævnes "den lærende gruppe, tillidsrummet, kaffeklubben og skal-klubben". Netværksstadier er udtryk for, at der til trods for en grundig designfase, ofte vil være yderligere faktorer, som har indflydelse på funktionen af netværkene.

Den lærende gruppe: Er ledelsesorienteret. Ledelse bliver opfattet som et fag og noget, deltagerne har til fælles på tværs af fag og sektorer. Deltagerne lærer af hinanden at få nye perspektiver på ledelse, de får øje på egne "blinde pletter" og tilegner sig redskaber, de kan bruge i den daglige ledelse. De er typisk åbne for nye medlemmer og andre forandringer. Netværksmedlemmerne siger selv, at netværkene giver en opkvalificering af alle ledere i kommunen, der får et fælles værdigrundlag og den samme målsætning og ledelsesstil, foruden redskaber til at blive bedre ledere. I det tværgående netværk har den enkelte leder fået en gruppe, han eller hun kan dele problemer med på tværs, hvilket styrker fællesskabet og den kommunale "vi-følelse". Netværkene har også gjort det muligt at tale om ledelse som en overordnet, selvstændig disciplin, ligesom lederne har fået redskaber til dialog og er blevet bedre til at forstå forskellighed og andres problemer.

Tillidsrummet: Er følelsesorienteret. Netværksgrupper i dette stadie fungerer næsten som gruppeterapi på det personlige plan. Den organisatoriske læring og forankring er begrænset. Gruppen kan ikke få hul på at behandle egen ledelsespraksis, er typisk lukket over for forandringer og vil helst være "sig selv". Netværksmedlemmerne siger selv, at de med netværket har fået et fortroligt rum til gensidig sparring på ledelsesmæssige udfordringer. Et sted, hvor man kan få lov til at være usikker og ikke-perfekt og få støtte og opbakning i relation til dilemmaer i jobbet. Samværet i netværket har gjort lederne bedre til at spørge, lytte og reflektere. Der er meget gensidig

omsorg og loyalitet i netværket, hvor man også tager følsomme emner op og tør åbne sig over for hinanden. Det kan dog være svært at skabe tryghed i netværket, hvis der er for stor udskiftning.

Kaffeklubben: Er socialt orienteret. Gruppen mødes mest for hyggens skyld. "Siden sidst-runden" er populær, og medlemmerne er ikke så glade for den reflekterende metode som tilgang til problemafdekning. Det er ikke en læringsgruppe. Den enkelte føler sig vraget, når de andre ikke kommer til møderne. Nogle vil gerne fortsætte, andre vil hellere ud af gruppen. Netværkene i denne kategori siger selv, at møderne er præget af hygge og social komsammen, medlemmerne føler sig hjemme og glæder sig til samværet, som mange betragter som et legalt pusterum. Nogle medlemmer kan dog have svært ved at prioritere at komme til møderne, og der er manglende stabilitet i fremmødet, hvilket betyder, at der ikke er kommet så tætte relationer. Udskiftninger opleves at gå ud over fortroligheden, og der er frygt for, at aftalen om tavshedspligt ikke holder vand. Det betyder, at vitale emner ikke bringes op.

Skal-klubben: Er pligtorienteret. Medlemmerne oplever, det er spild af tid at komme. Gruppen har et stort fravær på grund af manglende faglighed. Når forskellene i gruppen bliver for store og ikke bliver håndteret, går gruppen i opløsning. Medlemmerne ønsker ikke at fortsætte i ledernetværk. Netværksmedlemmerne siger selv, at nogle medlemmer kun deltager, fordi der er mødepligt. Generelt har medlemmerne svært ved at afse tid til og prioritere netværksmøderne, som de betragter som en stressfaktor, fordi udbyttet ikke står mål med tidsforbruget. Medlemmerne bliver ofte væk eller går før tid. Hyppige mødeaflysninger skaber negativitet. Gruppen behandler kun ydre omstændigheder såsom strukturændringer. Møderne giver sjældent brugbare resultater. Medlemmerne vil hellere deltage i netværk med personer fra eget fagområde.

I den lærende gruppe fremhæver medlemmerne selv den reflekterende tilgang, som dét, der får netværket til at hænge sammen og giver det store udbytte. I relation til de øvrige stadier, fremhæver medlemmerne blandt andet manglende succes med den reflekterende tilgang som en vigtig årsag til, at netværket ikke fungerer optimalt – og at situationen kan tilskrives, at konsulenten ikke påtager sig en mere aktiv rolle. Konsulentens indsats betyder manglende dynamik i gruppen og manglende entydig opbakning fra deltagerne. Der er således en nøje sammenhæng mellem anvendelsen af metoder og konsulentens rolle i forhold til at opretholde dynamikken i netværket.

REFLEKSIONER OG GODE RÅD

Her er de vigtigste erfaringer, man har gjort sig i Køge Kommune med tværfaglige ledernetværk, der har ledelsesudvikling på tværs af organisationen som formål.

"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. Jeg betragter ledernetværket som et fristed, hvor jeg udvikler min faglighed og får hjælp til løse konkrete problemstillinger i forhold til min personalegruppe. Her bliver jeg bevidst om, hvad jeg gør, når jeg leder. Før i tiden kørte jeg på intuitionen, men netværket har klart gjort mig til en bedre leder." Ulla Tillisch, institutionsleder i Køge Kommune.

Den lærende gruppe: Med det formål, man har anlagt for ledernetværkene i Køge Kommune, er den lærende gruppe det optimale stadie for et netværk. Hvis et bredt netværk skal kunne fungere som en lærende gruppe, kræver det en høj grad af professionalitet og fokus på ledelse som profession på tværs af fag og ledelsesniveau. Når netværk sammensættes på tværs af både fag og ledelsesniveau giver det, i modsætning til det lokale, monofaglige netværk, større mulighed for at skabe en høj grad af dynamik i netværket. At få det tværfaglige netværk til at fungere som et professionelt netværk stiller dog særlige krav til den organisatoriske forankring og konsulentens rolle i netværket.

Synlighed af ledernetværk: For at ledernetværk kan opfylde målet om organisatoriske forandringer er det væsentligt, at ledernetværkene er en meget synlig aktivitet i organisationen – det vil sige, at mål og muligheder bliver kommunikeret klart og entydigt i hele organisationen. Det er vigtigt, at alle er bevidste om, at der er opbakning fra den øverste ledelse i forhold til legitimering af tid og ressourcer, der bliver anvendt på netværksarbejdet. I tværfaglige eller brede netværk er tydelig opbakning til netværkene fra den øverste ledelse endvidere særlig vigtig, da nogle afdelinger i Køge Kommune oplever en større afstand til de metoder, der bliver anvendt i netværket i forhold til kendte fremgangsmåder. Derfor kan lederne på disse områder opleve det som en ekstra udfordring at skulle legitimere og ikke mindst implementere arbejdet i netværket i forhold til egne medarbejdere.

"Der er behov for større opmærksomhed på forskelle og ligheder mellem kulturer i egen organisation og i netværksgruppen. Forskelle kan være kulturelle, faglige og kønsmæssige. For nogle fag ligger det lige for at anvende den reflekterende tilgang – fx på pædagogområdet – mens det for teknikere kan virke som en fremmed og abstrakt måde at tackle ledelse på. Når forskellene mellem deltagerne bliver for stor, er læring vanskelig – og hvis den er for lille, er der ikke udfordring nok." Fra rapporten "Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune".

"Når en leder ikke er tilpas i netværksgruppen og føler sig fremmed over for metoden – og måske gruppen – stiller det krav til konsulenten om at anvende en mere individuel tilgang, samtidig med, at gruppefokus fastholdes. Det anbefales at vægte personlig læring, således at den enkelte deltager både i forhold til netværksgruppen og i forhold til egen organisation kan se en mening med deltagelse i netværket." Fra rapporten "Evaluering af ledernetværk i Køge Kommune".

Den reflekterende metode i fokus: Læring i ledernetværk er i Køge Kommune defineret som en kontinuerlig udvikling af det enkelte netværksmedlems forståelse af lederrollen – med udgangspunkt i lederens virkelighed som leder. Lederne selv udtrykker den holdning til læring i netværkene, at valget af den reflekterende tilgang til ledelsespraksis som arbejdsmetode – og i mindre grad ledelsesteori og -begreber – har styrket deres oplevelse af nytteværdien af netværket som et frirum, hvor de kan diskutere dagligdags ledelsesproblestillinger. Den reflekterende metode bidrager ligeledes til, at lederne selv bliver dagsordensættende i netværkene og får indflydelse på formålet. Lederne er på den måde selv med til at definere den gensidige afhængighed i netværket og bliver motiveret til at deltage aktivt.

Frivillighed eller tvang: Fri eller tvungen deltagelse i ledernetværk optager mange. På den ene side opleves tvang som negativt og motivationsnedsættende, på den anden side bliver det oplevet positivt, fordi det så er en legitim grund til at gå til netværksmøderne. Køge Kommune har valgt, at netværkene skal være obligatoriske, og den øverste ledelse har været omhyggelig med at kommunikere begrundelserne herfor. Det samme gælder for det tids- og ressourceforbrug, kommunen forventer, at lederne lægger i netværkene for, at det bliver oplevet som passende i forhold til formålet.

Konsulenten som omdrejningspunkt: Konsulenten skal sikre, at den interne dynamik i netværkene fungerer – og skal samtidig arbejde for den organisatoriske forankring af netværkene. På baggrund af Køge Kommunes erfaringer bør man gøre konsulentarbejdet i grupperne til omdrejningspunkt for henholdsvis den overordnede styring og den interne gruppestyring. Derved kan der ske en opdatering med nye indsatsområder – for eksempel hvis der sker ændringer i lederpolitikken i kommunen. Effekten er blandt andet en kortere vej fra den enkelte netværksdeltager til toppen af organisationen.

Konsulentens dynamiske rolle: Særligt i brede, tværfaglige netværk har konsulenten en vigtig rolle i forhold til at sikre dynamikken i netværkene, så den forskellighed, der eksisterer i netværket, bidrager til skabelsen af passende "forstyrrelser". Dette opnår man blandt andet ved at formulere en kontrakt i netværket så de forstyrrelser, der eksisterer i netværket på baggrund af deltagernes faglige og personlige identiteter bliver understøttet og begrænset til det konstruktive.

Konsulenten som vidensformidler: På baggrund af erfaringerne fra Køge Kommune bør det ligeledes sikres, at konsulenterne formidler viden om gruppens udvikling og dynamik – for eksempel betydningen for læringsmiljøet i gruppen, når der er udskiftning i gruppemedlemmerne. Dette kan samtidig bruges som led i læringen

i forhold til læringspraksis hos det enkelte gruppe medlem. Konsulenten skal sikre, at lederne i netværket har de rette metodiske forudsætninger, hvis disse er en forudsætning for netværkenes funktion. I modsat fald vil deltagerne ikke føle sig mødt på egne præmisser. For at fremme sammenhængen mellem gruppelæring og individuel læring, peger erfaringerne fra Køge Kommune på, at man supplerer den reflekterende tilgang med andre metoder såsom øget træning i coaching, Appreciative Inquiry og metoder til gruppeudvikling. Dette vil samtidig øge ansvaret i gruppen for egen læring – et ansvar, som ellers risikerer at blive placeret hos konsulenten.

Konsulenter i konsulentnetværk: Endeligt peger erfaringerne i Køge Kommune på behovet for, at udviklingskonsulenter selv indgår i konsulentnetværk eller har rum for refleksion og læring om egen rolle og praksis som netværkskonsulenter.



TID TIL LEDELSE! NETVÆRK KAN VÆRE VEJEN FREM

ANNEMETTE DIGMANN,
UDDANNELSESCHEF,
UDDANNELSESAFDELINGEN,
ÅRHUS AMT

Ledelse er for alvor kommet på dagsordenen! Den øgede kompleksitet og de mange krydspres gør det nødvendigt. Samtidig er det efterhånden veldokumenteret, at god ledelse har betydning for kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen. Men det er ikke nok at tale om, hvor vigtig ledelsesopgaverne er. Ledere skal også beskæftige sig med ledelse i praksis.

I denne sammenhæng møder jeg ofte det paradoks, at mange ledere angiver, at de har alt for lidt tid til det egentlige ledelsesarbejde. Der er mange grunde til at det er således. En af dem skyldes at mange ledere håndterer problemerne efterhånden som de opstår i stedet for at organisere sig ud af problemerne.

PROBLEMSTILLINGEN

Når ledere anvender mest tid på at håndtere de forefaldne opgaver forsømmer de deres væsentligste ledelsesopgave, der består i at være den visionære strateg: dén der sætter mål og rammer og sikrer at de kan nås.

Jeg vil lade et eksempel illustrere meningen:

Jeg talte for et stykke tid siden med en ledende overlæge, der fortalte, at der var fulgt så mange administrative opgaver med lederjobbet, at han næsten dagligt havde kvalme over mængden. Et eksempel var, at det var ham, der indsamlede og tjekkede lønsedlerne. Det undrede mig at han løste den form for opgave, så jeg spurgte ham, hvordan det var gået til. Hans svar var, at der ikke var nogen i afdelingen, der var interesserede i at få opgaven delegeret, og at det var en vigtig opgave. Hvis der skete fejl her, kunne hele afdelingens

budget skride. Casen er et godt eksempel på en leder, der håndterer. Hver gang det bliver det tidspunkt på måneden, hvor lønsedler skal indsamles, går den ledende overlæge igang med at løse opgaven. Jeg er sikker på, at hvis han i stedet påtog sig at organisere afdelingens opgaver, så ville han lynhurtigt få øje på en medarbejder i administrationen, der med større kvalitet og effektivitet kunne løse denne administrative opgave. Det kræver blot, at den ledende overlæge afsætter tid til at kunne overskue sin organisation og forholde sig til hvem, der skal løse hvilke opgaver. Næste skridt er at lægge en strategi for, hvordan planen bliver til virkelighed. Men så længe det lykkes arbejdspladsen at få lederen til at drøne rundt og løse forefaldne opgaver, så træder han ikke i karakter som leder. Det er der fordele ved, for man kan gøre som man vil; ulempen er, at medarbejderne kan få lov til at slås med hinanden om magten, og at arbejdspladsen mister retning.

Det er ikke kun mellemledere og institutions- og afdelingsledere, der har svært ved de strategiske og overordnede ledelsesopgaver; tendensen findes også på direktørniveau. Jeg har fulgt 5 direktører i en periode og blev faktisk overrasket over at registrere, at en direktørdag kunne begynde med første møde kl 8 – og herefter var dagen besat af møder indtil kl 19, hvor direktøren kunne tage hjem, med mappen fuld af papirer, så han kunne være forberedt til næste dags møder. Der er ikke tale om, at denne direktør udøver ledelse; han træffer en mængde dag til dag beslutninger, men hvem der egentlig leder organisationen er uklart. Når topledere agerer som sagsbehandlere, bliver der taget hånd om detaljerne i organisationen, men et strategisk overblik er der ingen, der er i besiddelse af.

Den overordnede strategiske ledelse er en vigtig ledelsesopgave for ledere på alle niveauer og det bliver endnu vigtigere i fremtiden, hvor kommunalreformen skal implementeres.

Bevægelsen fra at beskæftige sig med organisering frem for håndtering sker imidlertid ikke af sig selv.

Både den enkelte leder og hans eller hendes organisation må tage ledelsesopgaven så alvorligt, at de sætter den overordnede strategiske ledelse på dagsordenen. Og hvordan gør de det?

HVAD KAN DEN ENKELTE LEDER GØRE?

På baggrund af en del eksperimenter med at sætte strategisk ledelse på dagsordenen i den kommunale hverdag, vil jeg komme med et par ideer til, hvordan ledere kan blive bedre til at arbejde på det strategiske niveau. Og de dage er forbi, hvor det var forbeholdt topledelsen at arbejde strategisk.

Det bør alle ledere gøre. Hvor en topledelse i en kommune, skal sikre at sammenlægningen af fem kommuner foregår optimalt og med færrest mulige nedbrud undervejs, så er det daginstitutionsledernes opgave at sørge for at sammenlægningen af fire institutioner og introduktionen af den nye områdeledelse bliver en succes. Ingen ledere kan løse en sådan opgave med succes blot ved at håndtere udfordringerne efterhånden, som de opstår.

1. OPGIV OFFERROLLEN

Ledere må opgive tanken om, at de er ofre for andres bestræbelser, så det er 'de andres' skyld, at man ikke kan komme til at beskæftige sig med de overordnede ledelsesopgaver. Ledelse drejer sig jo netop om at kunne sætte scenen og beslutte hvad ledelse skal være. Første skridt er således, at lederne bevidst sætter tid og rum af til de proaktive ledelsesopgaver.

Det kan ikke svare sig at vente på, at nogen gør det nemt for én, eller forvente at topledelsen etablerer de vilkår, en institutionsleder kan drømme om. Man

kan kun lave om på sig selv! Hvis man derfor begynder med selv at ændre adfærd, inviterer man andre til at følge med. Som afdelingsleder har man vel også ret til at sætte strategiske emner på den fælles dagsorden med den overordnede ledelse.

2. PÅTAG DIG LEDELSE

Mange ledere er tiltrukket af driftsopgaverne og lader disse udfylde hverdagen. De angiver, at de mister energi, hvis de skal beskæftige sig med de strategiske ledelsesopgaver. Har man den holdning, skal man nok overveje, om arbejdspladsen kan være tjent med, at lederen ikke har lyst til de overordnede ledelsesopgaver; der består i - igen og igen - at etablere rammen omkring opgaveløsningen.

3. TILEGN DIG REDSKABER

Der findes mange metoder eller redskaber, der kan understøtte lederne i det overordnede ledelsesarbejde. Da mange ledere er 'ufaglærte', kan det være en god ide at opsøge viden om de metoder, der findes til det overordnede strategiske ledelsesarbejde. Men viden om metoder er ikke tilstrækkeligt. Det vanskeligste er at omsætte denne viden eller de konkrete redskaber til daglig praksis. Lederen kan med fordel benytte en særlig iscenesættelse til at fremme dette. Det kan være den leder, der en gang om ugen lukker sin dør i en time og lader tanker og ideer flyde frit og efterfølgende analyserer disse. Eller den ledergruppe, der har lært, at hvis de skal undgå den daglig driftssnak, så kan de med fordel af og til henlægge ledermøderne til et lokale ved havnen, hvor de kan få luft under finnerne og en anderledes udsigt. Når de er i dét lokale, så ved de, at her er det forbudt at tale om den daglige drift.

4. SØG HJÆLP

For at undgå at falde for driften kan det være en hjælp at finde sig en sparringspartner, som man kan tale strategi med, inden det er blevet en naturlig del af ledelsesarbejdet. Når der hver onsdag kl 14 dukker en 'hjælper' op, så holder man driften ude i de to timer samtalen varer.

Man kan også melde sig til et af de ledernetværk, der udbydes. Hvis et netværk faciliteres rigtigt, er det en af de bedste udviklingsmuligheder, man som leder kan give sig selv.

Mange ledere er desværre for nøjsomme med sig selv og lader sig nøje med at have en hemmelig, usynlig ven, sådan som vi kender det fra Alfons Aaberg. Det kan være fint nok, men en gang imellem skulle man måske ofre en rigtig levende sparringspartner eller et ledernetværk på sig selv.

HVAD KAN ORGANISATIONEN GØRE?

Den enkelte leder har et stort ansvar for selv at tage ledelse tilstrækkeligt alvorligt. Men det betyder ikke, at det skal være overladt til hvad den enkelte kan udrette individuelt. Organisationen har også et rimeligt stort ansvar for at ledelse lykkes. Med organisationen mener jeg de rammer, som topledelsen stiller til, rådighed for de øvrige ledelsesniveauer. Jeg opstiller i det følgende nogle ideer til, hvad man kan gøre.

1. Vær gode rollemodeller

Den øverste ledelse må gå foran og agere som eksempel på hvordan man på det øverste niveau udøver proaktiv, strategisk ledelse. Det betyder, at driftsmæssige spørgsmål og sagsbehandling i videst muligt omfang må overlades til andre. Strategisk ledelse på topniveau består i, at så lidt som

muligt kommer bag på systemet; at visionen er klar, og at organisationen bevæger sig mod de aftalte mål og eventuelle risikomomenter er indkalkuleret i planerne. Selv den bedste planlægning og forudseenhed på det decentrale niveau kan spoles af en topledelse, der er bagud.

2. Dialogen er altafgørende

Organisationen bør have rammer for hvorledes dialogen på tværs af ledelsesniveauerne skal foregå og topledelsen må altid være initiativtager til dette. Det er vigtigt at anerkende, at de forskellige ledelsesniveauer på den ene side har en fælles ledelsesopgave, men at de på den anden side har forskellige perspektiver og repræsenterer forskellige rationaler, hvorfor de bevidst må arbejde på at komme til at forstå hinanden.

3. Stil redskaber og metoder til rådighed

Organisationen kan med fordel hjælpe lederne på vej ved eksempelvis at præsentere dem for metoder til interessent- og risikoanalyse og scenariemodeller for blot at nævne nogle af de aktuelle strategiske redskaber.

En klog topledelse tilbyder sine ledere udviklingsmuligheder og her kan lokale netværk være et udmærket tilbud, der kan være med til at sætte fokus på den overordnede og strategiske ledelse.

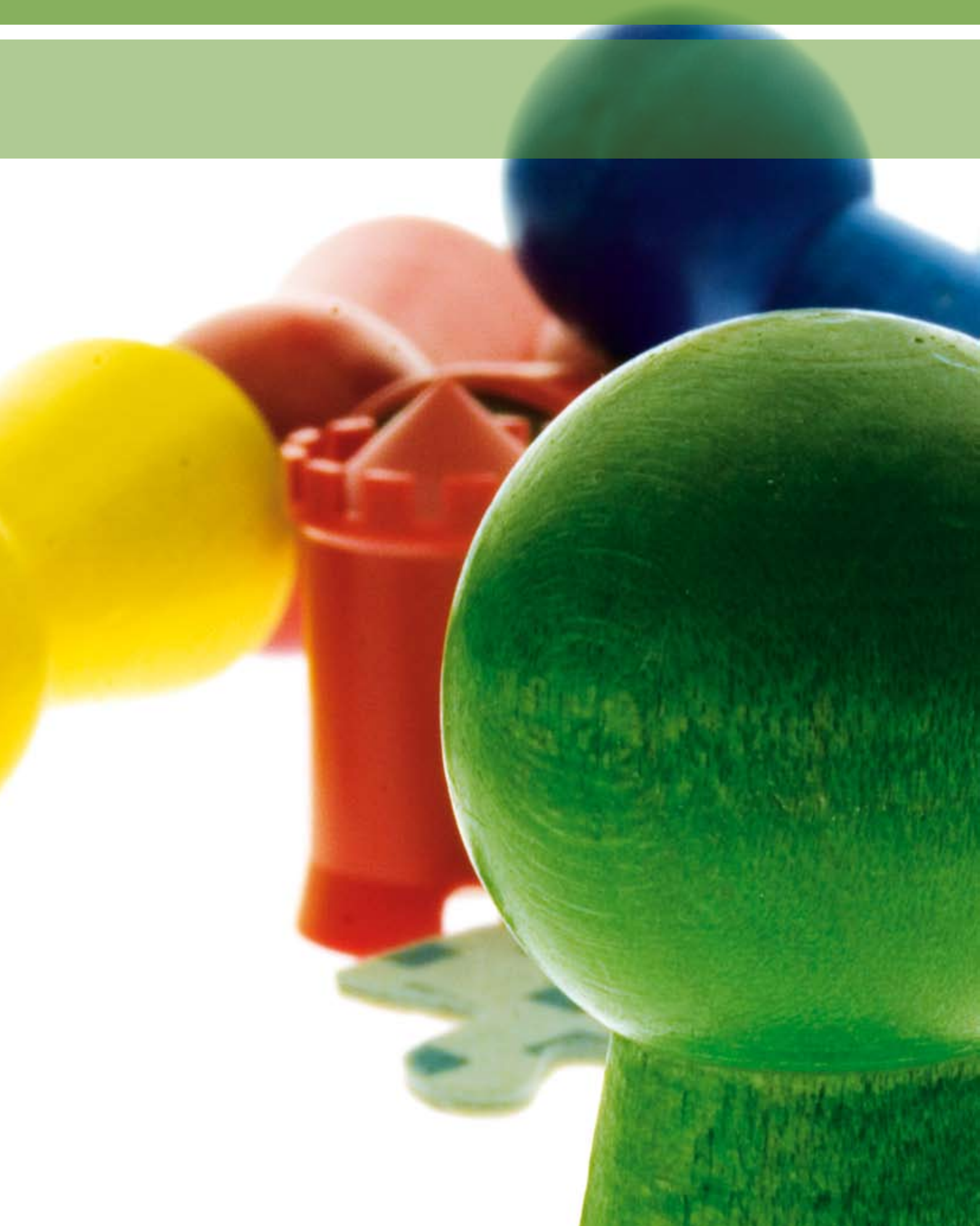
Netværk virker bedst, hvis de er accepterede af topledelsen, og hvis der sættes ressourcer af til at understøtte netværkenes medlemmer både på netværksmøderne og i mellemprioderne.

ER NETVÆRK VEJEN FREM?

Skal vi have proaktiv ledelse på dagsordenen - også i dagligdagen - kræver det, at den øverste ledelse og deres folk i stabsfunktionerne optræder som hjælpere og sørger for at understøtte de decentrale ledere i deres bestræbelse på at hæve sig op på det strategiske niveau.

Ledernetværk er en af de metoder, der kan hjælpe den strategiske ledelse på vej, fordi det er med til at sætte en ramme, der gør det muligt. En kommunaldirektør har fortalt, at de i hans organisation med stor succes havde koblet lederne i netværk på kryds og tværs igennem mange år. I forbindelse med at de skulle sammenlægges med andre kommuner, nedlagde de netværkene for ligestyrelshedsens skyld. Først bagefter opdagede de betydningen af ledernetværkene og konsekvensen af, at de opgav netværkene i en periode, hvor lederne for alvor havde brug for at gøre brug af den fortrolighed, de havde opbygget gennem flere år.

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 andre 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.



NETVÆRK I FREMTIDENS KOMMUNALE ORGANISATION - ET STRATEGISK PERSPEKTIV

EVA SØRENSEN
PROFESSOR I OFFENTLIG
ORGANISATION OG DEMOKRATI,
CENTER FOR DEMOKRATISK
NETVÆRKSSTYRING,
ROSKILDE UNIVERSITETSCENTER

HELE VERDEN FOKUSERER PÅ NETVÆRK

For tiden taler alle om netværk, og de beskrives i stigende grad som et væsentligt og positivt bidrag til offentlige styring og ledelse. Sådan har det ikke altid været. Ikke sådan at forstå, at netværk i sig selv er noget nyt, for uformelle netværk har altid spillet en central rolle i offentlige styringsprocesser. Det nye er, at netværk i stigende grad opfattes som et legitimt og ligefrem nødvendigt redskab i den offentlige styrings værktøjskasse. Det har dels affødt en vækst i mængden af netværk og dels ført til en øget formalisering og synliggørelse af netværkene. I gamle dage blev styringsnetværk, dvs. netværk der bidrager til offentlig styring betragtet som fordækte og illegitime men uomgængelige. I dag betragtes de som et frugtbart middel i udøvelsen af offentlig styring. Hvordan kan man forklare dette skift i synet på netværk, og hvilke implikationer har det for hvordan offentlig ledelse kan udøves?

FRA SUVERÆN STYRING TIL METASTYRING

Den tiltagende interesse for netværk er blandt andet forårsaget af en generel ændring i forestillingen af, hvordan offentlig styring kan og skal udøves, der kan beskrives som en bevægelse væk fra en suveræn

styringsopfattelse og over i retning af styring forstået som metastyring. Mens den suveræne styringstænkning tog afsæt i den parlamentariske styringskæde og dens forestilling om, at offentlig styring udøves fra et center (en valgt regering), der har kontrol med alle dele af samfundsstyringen, så tager metastyringstænkningen afsæt i antagelsen om, at det samfund som skal styres er blevet så komplekst, mangesidigt og foranderligt, at det ikke længere er muligt at styre det fra et sted og med fuld kontrol. Erkendelsen heraf har ændret dagsordenen for reformmagere fra at handle om, hvordan man optimerer det suveræne beslutningscenter til at handle om, hvordan man øger samfundet evne til at styre sig selv gennem metastyring, dvs. gennem påvirkning af selvstyrende aktører.

1980ernes og 1990ernes reformprogrammer kan ses som en bestræbelse på at realisere denne strategi gennem New Public Management reformer, hvor man lod sig inspirere af markedets selvstyringskapacitet og brugte den som udgangspunkt for indretningen af selvstyring i den offentlige sektor. Metastyring kom i den sammenhæng til at handle om at skabe gunstige betingelser for markedsbaseret selvstyring. Kerneelementerne heri var at omskabe offentlige (og private) institutioner til selvstyrende virksomheder og brugerne til kunder.

Fra midten af 1990erne og frem er fokus imidlertid i stigende grad tillige blevet rettet mod at øge selvstyringskapaciteten gennem skabelsen af gunstige betingelser for dannelsen af styringsnetværk mellem forskellige dele af den offentlige sektor og mellem offentlige og private aktører. Årsagen hertil var dels det stigende behov for at kompensere for de koordinationsproblemer som den tiltagende fragmentering af den offentlige sektor som New Public Management reformerne førte med sig, og dels ønsket om at

gøre private aktører til medproducenter af offentlig styring. Styringsnetværk defineres i den forbindelse som en gruppe af gensidigt afhængige aktører, der på baggrund af forhandling fastsætter fælles mål og arbejder for deres realisering. Vi har i de sidste 10 år set en kraftig vækst i styringsnetværk, og denne vækst har blandt andet vist at sådanne netværk kan tage mange forskellige former. Nogle er formelle andre er uformelle, nogle er små og elitære mens andre er store og åbne, nogle er stabile og langtidsholdbare mens andre er ustabile og kortlivede, nogle er personbårne og andre er organisationsbårne. Styringsnetværk kan også have mange forskellige navne: nogle gange taler man om netværk, som det for eksempel gælder for VL-netværk, men i andre tilfælde kalder man lignende fora for partnerskaber, tænketanke, udvalg, råd, eller bestyrelser.

Ser man på de mange reformer, der har fundet sted i de senere år, herunder også kommunalreformen, så kan de ses som en vedvarende bestræbelse på at skabe optimale betingelser for at både stat, regioner, kommuner og institutionsledelser kan udøve metastyring gennem tilrettelæggelsen af både markedsbaseret og netværksbaseret selvstyring. Ser vi på kommunerne er realiteten da også, at man i de fleste tilfælde har etableret en form for miks mellem disse to former for selvstyring. Det har resulteret i, at man har fået en særlig blid form for selvstyrende offentlige markeder, hvor konkurrencen er modereret af det forhold, at de fleste deltagere på det offentlige marked samtidig med, at man konkurrerer med hinanden indgår i alle mulige forskellige former for netværksdannelser med hinanden.

METASTYRING, NETVÆRK OG LEDELSE

Ændringen fra en suveræn styringstænkning til en metastyringstænkning og de dertil knyttede ændringer i den offentlige sektors institutionelle indretning har gjort netværk til et uundværligt redskab i udøvelsen af strategisk ledelse. Netværk er nødvendige på tre måder.

For det første betyder kompleksiteten, dynamikken, fragmenteringen i den offentlige sektor og de meget store forventninger, der rettes mod den, er med til at gøre det vanskeligt at være offentlige leder. Leder-netværk hvor offentlige ledere kan sparre med hinanden, kan hjælpe den enkelte leder med at håndtere disse udfordringer. Sådanne netværk skal være personbårne, små, lukkede og stabile og så skal de bygge på en udstrakt grad af tillid, hvis de skal fungere ordentligt. Til dette formål kan netværkene med fordel sammensættes af ledere, der ikke til daglig har noget med hinanden at gøre, da der så ikke så let kommer interessehensyn ind i billedet.

For det andet betyder delingen af metastyringskompetencen mellem mange forskellige ledelsesniveauer og institutioner, at der bliver både øget konkurrence om og et stigende behov for koordinering af metastyringen. I den udstrækning en offentlig leder ønsker at opnå indflydelse på den metastyring, der fastlægger rammerne for deres virkefelt, så gælder det om at sørge for at komme med i de metastyringsnetværk, der dannes med henblik på at koordinere metastyringsbestræbelserne.

Endelig for det tredje må en offentlig leder i stigende grad fokusere på, i hvilken udstrækning og hvordan styringsnetværk (og i øvrigt også markedsstyring) kan anvendes til at øge medarbejdernes selvstyringskapacitet på forskellige områder og i forskellige

situationer. Netværk er et nyt redskab i værktøjskassen, der kan bruges som et væsentligt supplement såvel til de traditionelle styreformer som til mere markedsbaserede former for selvstyring.

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. Endnu er der ikke ret mange undersøgelser af, hvad netværk er gode til og hvad de ikke er gode til. Indtil videre kan der kun siges, at 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. Sådanne problemer betegner forskningen som 'wicked problems'. Endvidere synes netværk at være en velegnet ramme for udviklingsopgaver. Der er brug for meget mere viden herom, så derfor er det væsentligt at få registreret de erfaringer, som den nuværende generation af offentlige ledere gør sig, med hvad netværk kan og ikke kan bruges til.



NETVÆRK OG ARBEJDSPLADSKNYTTET LÆRING

ERIK LAURSEN,
FORSKNINGSPROFESSOR,
INSTITUT FOR LÆRING,
AALBORG UNIVERSITET

Viden, information, læring og innovation har gennem de sidste 10-15 år været centrale temaer i den offentlige debat. Danmark har, i lighed med andre lande, i voksende grad vænnet sig til tanken om at moderne samfunds velstand og udvikling i meget vidt omfang afhænger af evnen til at tilegne sig – og allerhelst selv udvikle ny viden, nye kundskaber og nye ideer. Denne opfattelse har, ganske naturligt, skabt et fokus om de nævnte temaer. Ikke mindst har der været stor interesse for, hvorledes moderne mennesker bedst muligt tilegner sig viden og kunnen efter de har forladt det formelle uddannelsessystem. En interesse der har rettet sig mod områder som 'livslang læring', 'arbejdspladslæring' og 'organisatorisk læring'.

Arbejdspladslæring og organisatorisk læring drejer sig om den tilegnelse af kundskaber, som foregår med direkte tilknytning til arbejdspladsen. Området er især blevet aktuelt ud fra to betragtninger:

For det første, at der i dag foregår en så hastig udvikling af ny viden, at det er nødvendigt for både private virksomheder og offentlige institutioner at de evner dels at tilegne sig den nye viden *direkte*, dvs uden den formelle uddannelsessystems formidlende ydelser, og dels selv udvikler ny viden, gennem den måde man forvalter sine kerneopgaver.

For det andet, at en al for stor del af den videre- og efteruddannelse, der formidles gennem det formelle uddannelsessystem er belastet med væsentlige *transfer*-problemer, der gør det vanskeligt at anvende de kundskaber, man har tilegnet sig indenfor eksem-

pelvis et formelt kursusforløbs rammer, når man senere skal udføre opgaver indenfor arbejdspladsens praktiske kontekst.

Arbejdspladslæring er en tilegnelse af kundskaber, der har to kilder: Dels er der viden, der udvikles i forbindelse med arbejdet. 'Learning by doing' er en almindelig henvisning til denne kilde til dygtiggørelse. Og dels er der viden som så at sige 'importeres' fra forskellige 'eksterne' kilder. Det kan både være formelle kurser og uddannelsesforløb, samt de netværk af forskellig art som medarbejderne etablerer med omverdenen.

Sidstnævnte læringsscene, der kunne benævnes '*læring i interorganisatoriske netværk*' omfatter en stor mangfoldighed af varianter, afhængigt af netværkets betingelser, rammer, organisationsmåde, ressourcer og formål. Hvis der skal peges på nogle få netværksvariable, der har stor indflydelse på hvad og hvordan der læres i netværket, så er følgende tre væsentlige:

(1) *Er netværket dannet ud fra overskud eller nødvendighed?* Et netværk kan i forhold til den enkelte medarbejder have en obligatorisk eller tvungen karakter. Deltagelsen kan f.eks. være påbudt af ledelsen. Omvendt kan deltagelse også være motiveret af interesse og frivillighed. Det er velkendt, at ikke bare krager søger mager. Det samme gælder for eksperter, specialister og nørder. Disse netværk er ofte helt afgørende for at udvikle ekspertise, få del i nye informationer og ideer. De er lige så afgørende for at bevare inspiration og engagement.

(2) *Netværket kan også være dannet ud fra en lige eller ulige kundskabsfordeling.* Er netværket et mødested for garvede eksperter og grønne novicer, eller er det et sted hvor nybegyndere udveksler erfaringer og lufter tvivl og usikkerhed, i fred og ro for

mere erfarne kollegers bedrevidende kommentarer? Er ekspertise 'på et vist niveau' den nødvendige adgangsbetingelse, eller er oplæring af - og støtte til de mindre erfarne hovedformålet med netværket?

(3) Netværket kan være baseret på hhv *nærhed eller distance*, hvad angår deltagerens *erfaringer og kundskaber*. Styrken ved at danne netværk på grundlag af en stor nærhed i viden og erfaringer er, at deltagerne umiddelbart kan opleve *relevansen* af de andres erfaringer, baseret som de er på håndteringen af fælles eller lignende problemer. Ligeledes udgør de overlappende erfaringer et velegnet udgangspunkt for at nuancere, evaluere og finjustere egne ideer og fremgangsmåder. Stor nærhed giver også fordelene af et fælles sprog og en fælles måde at perspektivere opgaver, situationer og problemer. Omvendt giver en større afstand mellem deltagerens erfaringer og viden muligheder for at tilegne sig nye begreber, metaforer og dermed nye perspektiver på det velkendte.

Jeg vil i denne sammenhæng definere *læring* som en forandring af de kundskaber, der disponeres over. En forandring, der kan dreje sig om tilegnelse af ny viden eller om en reorganisering af eksisterende viden. En forandring, der forandrer den lærendes handlingspotentialer, og hvis evidens er en adfærdsforandring, der af 'nogen' opfattes som en 'forbedring'. En afgørende faktor i denne forbindelse er naturligvis hvor radikal og omfattende forandringer som læring skaber, dels af den lærendes kundskaber, og dels af adfærden. Inspireret af klassiske læringsteoretikere som Gregory Bateson og Jean Piaget har moderne forskere som bl.a. Ellström og Engeström skelnet mellem hhv reproduktiv og innovativ læring, hvor førstnævnte kan karakteriseres som 'fejltrening' og perfektionering eller forbedring af alle eksisterende fremgangsmåder og forståelser, mens sidstnævnte

refererer til en væsentlig forandring i den måde situationen eller opgaven ansues, fremstilles og håndteres.

Tilsvarende har forskere som Argyris og Ellström skelnet mellem to rationaler for den arbejdspladsrelaterede læring.

Det første er et *produktionsrettet rationale*, hvis målsætning er at reducere variationer, vilkårlighed, fejl og derved øge driftssikkerheden, hvis forudsætning er veldefinerede mål og midler for arbejdsprocesserne, samt et ligeledes veldefineret konsensus omkring normer og værdier. Endelig er dette rationale præget af relativ stor tryghed og sikkerhed for deltagerne samt en ret lav prioritering af læring.

Det andet er et *innovationsrettet rationale*, rettet mod at skabe variation og nye fremgangsmåder, samt at fremme refleksion og nytænkning. Forudsætningerne er her et relativt stort råderum for medarbejderne kombineret med en ganske stor tolerance overfor fejl, usikkerhed og artikuleret tvivl, hvor det er tilladt at eksperimentere, og kulturen er præget af risikolighed, legelyst samt en høj prioritering af læring.

Hvis vi vender tilbage til de tre netværksvariable som tidligere blev fremhævet, så forekommer det velbegrunder at antage, at netværk, der er præget af hhv nødvendighed, ulige kundskabsfordeling og nærhed hvad angår viden og erfaringer vil være velegnet til læring styret af et produktionsrettet rationale, mens omvendt faktorer som overskud, lige kundskabsfordeling og distance mellem deltagerens erfaringer og viden vil være lige så gunstige rammer om innovationsrettede læreprocesser.

Samtidig må det påpeges at læringsrammer, herunder netværk, præget af innovationsrettede rationaler har tendens til at skabe transferproblemer i forhold til

anvendelse af den tilegnede viden i en produktions- eller driftstyret kontekst.

Med reference til begge typer netværk kan man sige, at forudsætningen for at lære noget relevant indenfor rammerne af et netværk er baseret på besiddelse af en række kompetencer. Bl.a. evnen til at sætte ord på implicit viden og erfaringer, og dermed gøre det muligt at udveksle dem med de øvrige deltagere. Evnen til at foretage perspektivskift, som indebærer at velkendte situationer og problemer anskues på en radikal anderledes måde, og dermed oversætte andres erfaringer, begreber og perspektiver til egne praksis-situationer. Samt evnen til at eksperimentere og afprøve nye muligheder, og i denne forbindelse systematisk at kunne diskutere og vurdere resultaterne af de nye, alternative fremgangsmåder.

Ud over besiddelse af 'faglige', arbejdsrelevante kundskaber forudsætter læring i interorganisatoriske netværk således besiddelsen af en række mere generelle kundskaber, der gør det muligt for deltagerne at udnytte de muligheder for læring som netværket skaber.

Gode netværk gør ofte udviklingen af denne type kundskaber til en integreret del af det samlede formål med netværket. Det forudsætter bl.a. udviklingen af et fælles sprog, der gør det muligt at diskutere, ikke bare hvad der læres, men også hvordan, hvor effektivt og med hvilke konsekvenser der læres.



LITTERATURLISTE

Alrø, Helle, red (2004): "Organisationsudvikling gennem dialog", Aalborg Universitetsforlag.

Andersen, Ole Steen m.fl (2002): „Aktiv projektledelse“, Børsens Forlag

Bordum, Anders og Søren Barlebo Wenneberg (Red.) (2002): "Det handler om tillid", Samfundslitteratur

Dall, Mads Ole & Solveig Hansen (2001): "Slip anerkendelsen løs! Appreciative Inquiry i organisationsudvikling", Frydenlund

Erhvervsfremmestyrelsen (1999): "Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst"

FTF (2005): "Lederne og deres netværk", Lederpejling 2005, se undersøgelsesrapporten på www.ftf.dk

Gergen, Kenneth J.(1997):"Virkelighed og relationer", Dansk psykologisk forlag

Granér, Rolf (1991): "Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi", Studentlitteratur

Hamlin, B., Jane Keep & Ken Ash (2001): "Organization change and development, A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers", Prentice Hall.

Haslebo, Gitte (2004): "Relationer i organisationer – En verden til forskel", Dansk psykologisk forbund

Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen (2004): "Konsultation i organisationer", Dansk psykologisk Forlag, 2. udg. 2

Haukrogh, Henrietta og Flemming Riishøj (2005): "Den interne konsulent: iværksætter og koordinator af læreprocesser", Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskole.

Heinskov, Torben og Steen Visholm (Red.) (2004): "Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen", Hans Reitzels Forlag

Hildebrandt, Steen & Kurt Klaudi Klausen (2002): "Hvad duer de til?" Børsens Forlag.

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

Kickert, W.J.M.; E. Klijn.; J.F.M. Koppenjan, (1997): "Managing Complex Networks", Sage

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

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

<http://www.lederweb.dk/wm140019,139887>

- Klausen, Kurt Klaudi (2001): "Skulle det være noget særligt?", Børsen, (*særligt kapitlet omhandlende reformstrategier*)
- Klausen, Kurt Klaudi (2004): "Den skjulte ledelsesreform", Samfundsøkonomen nr. 6
- Klausen, Kurt Klaudi (2006): "Institutionsledelse. Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige". København: Børsens Forlag
- Kolding Kommune og Mette Østergård, JCVU (2005): "Lærings- og forandringspotentialet i netværksgrupper. Netværksorganisering af daginstitutionslederne i Kolding Kommune
- Krogager, Per (1998): "Konsulentarbejdet i komplekse omstillingsprocesser", Forlaget Systeme
- Køge Kommune (2004): "Evaluering af ledernetværk", PHR Ledelse Aps
- Larsen, Henrik Holt og Connie Svabo (red.) (2002): "Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Lenéer-Axelson, Barbro og Ingela Thylefors (1993): "Arbejdsgruppens psykologi – om det psykosociale arbejdsmiljø", Hans Reitzels Forlag
- McCaughan, Nano og Barry Palmer (1994): "Systems Thinking for Harassed Managers", Karnac Books
- Nano McCaughan & Barry Palmer (1994): "Systems Thinking for Harassed Managers", Karnac Books
- Pearce, W. Barnett (1994): "Interpersonal Communication - Making Social Worlds", Loyola University of Chicago
- Petersen, Egon (2005): "Nyttige ledernetværk", Danske Kommuner nr. 23
- Poulfelt, Flemming (1981): "Konsulentlære", Arnold Busck.
- Poulfelt, Flemming og Jørgen Brask (1989): "Ledelsen og konsulenten, Om brug af konsulenter, Inspiration til ledere i den private og offentlige sektor – og til deres rådgivere", Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Poulfelt, Flemming, Jørgen Brask & Per Thygesen Poulsen (2002): "Brug af konsulenter, Når samarbejdet skal lykkes", Handelshøjskolen Forlag
- Risling, Anders (1989): "Konsulent i organisationen", Natur och kultur.
- Schein, Edgar H., (1988): "Process Consultation, Its Role in Organization Development", Vol. I og II, Addison-Wesley Publishing Company

Schein, Edgar H., (1998): "Process Consultation Revisited : Building the Helping Relationship" Addison-Wesley Series on Organization Development

Shotter, John (1993) : "Conversational Realities – Constructing Life through Language", Sage Publications

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

Sørensen, E. (2004): "Offentlig ledelse som meta-styring af netværk", Working Paper, Centre for Democratic Network Governance

Desuden findes en række papers på følgende website under Roskilde Universitetscenter:

http://www.ruc.dk/demnetgov_en/conference/int:conf/papers/

Sørensen, Henning (1993): "Fokus på managementkonsulentrapporter: om at deltage i processen, læse rapporten og bruge den",

Foreningen af Kommunale Chefer, KC. Lyngby: Institut for Sociologisk Forskning, ISF;Kbh. Foreningen af Kommunale Chefer, KC., Fællessekretariatet.

Sørhaug, Tian (1996): "Om ledelse – Magt og tillid i moderne organisationer", Hans Reitzels Forlag

Væksthus for ledelse (2005): "Ledere der lykkes", <http://www.lederweb.dk/wm140189>

Ølgaard, Bent (1998): "Kommunikation og økomentale systemer ifølge Gregory Bateson", Akademisk Forlag

ANDRE PUBLIKATIONER FRA VÆKSTHUSET



LEDERE DER LYKKES

Undersøgelsen afdækker, hvad der kendetegner de særligt succesfulde ledere i danske kommuner. Der identificeres fem kernekompetencer, der går igen blandt de succesrige ledere.



LEDERE DER LYKKES - HVAD ER DET DE KAN?

Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes."



LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE

Undersøgelsen afdækker „snublestenene“ på første del af nye lederes vej og der anvises, hvor der er behov for at sætte ind med f.eks. bedre information og mere effektiv støtte.



DE FØRSTE 100 DAGE – SOM LEDER AF EN FUSIONERET ORGANISATION

Gode råd til de ledere, som står i spidsen for en fusioneret enhed i kommuner og regioner. Publikationen er skrevet til dig, der får ansvaret for at lede en fusioneret enhed sikkert igennem denne proces.



VIRTUEL LEDERE DER LYKKES

Hvorfor har nogen ledere succes i jobbet mens andre har svært ved at slå til? På baggrund af undersøgelsen "Ledere der lykkes" har Væksthus for Ledelse udgivet en virtuel udgave. Se undersøgelsen og test om du er en leder der lykkes.

Hent publikationerne på www.vaeksthusforledelse.dk





LÆS MERE OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE PÅ WWW.VAEKSTHUSFORLEDELSE.DK

- Følg aktiviteter om fx strategisk topledelse, innovative ledere og lederfaglighed
- Test dig selv som leder
- Besøg Væksthusets vidensportal www.lederweb.dk
- Tilmeld dig vores nyhedsbrev