

### Værktøj 3

# Ledere i netværk

---

Om hvordan du som leder kan bruge netværk med andre ledere som et værktøj til at forbedre din egen arbejdssituation



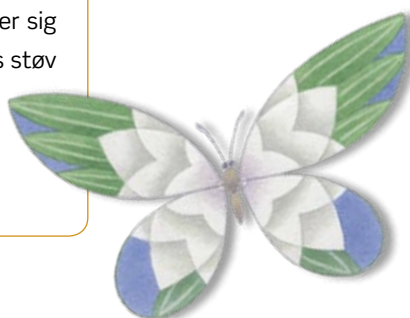
# INDHOLD

Lederen som netværker .....	3
At være leder på en øde ø .....	4
Hvad er et netværk .....	5
Hvad kan du som leder få ud af at deltage i netværket .....	6
Tre krav til et godt netværk .....	8
Lokale og "globale" netværk .....	10
Hvordan kommer man i gang? .....	11
Mange typer af netværk .....	12

»Som leder skal man evne og turde at være den største og stærkeste blomst i bedet.

Lederens opgave er at sikre, at alle spirer vokser sig store, og at alle blomster folder sig ud, så deres støv kan spredes til andre...«

*Julie Brabcova, billedkunstner*



**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET**  
Social & Sundhed

Tekst: Arbejds- og organisationspsykolog Lisette Jespersen  
Illustrationer: Julie Brabcova  
Tilrettelæggelse: Tune Nyborg / Periskop  
Grafisk design: Hans-Michael Testmann, MDD  
Tryk: Chronografisk as  
ISBN: 978-87-90998-73-8

Arbejdsmiljøsekretariatet  
Studivestryde 3, 2. sal.  
1455 København K  
sekretariat@3bar.dk  
Januar 2008

Styregruppen bag dette værktøjshæfte består af repræsentanter for BUPL, DADL, Danske Bioanalytikere, Danske Regioner, Dansk Sygeplejeråd, FOA - Fag og Arbejde, KL, Socialpædagogerne og 3F.

Projektleder: Lise Keller, tlf. 2090 6812, e-mail lke@3bar.dk

# ‘Lederen som netværker’

Netværk med andre ledere kan medvirke til, at du selv får et godt arbejdsliv.

I ledernetværket får du plads og overskud til at passe på dig selv

– og ikke kun på dine medarbejdere

At indgå i netværk med andre ledere er én af de metoder, du som leder kan bruge til at styrke dit eget psykiske arbejdsmiljø. I et ledernetværk kan I dele glæder og bekymringer i lederrollen, I kan spejle jeres ledelse i andres erfaringer, og I kan støtte hinanden, når arbejdsglæden er under pres.

## Din egen trivsel er vigtig

De fleste ledere er opmærksomme på, om deres medarbejdere trives. De ved, at der er en klar sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og trivsel, relationer og engagement.

Langt færre ledere er imidlertid lige så opmærksomme på, hvor vigtig deres egen trivsel og arbejdsglæde er, ikke bare for dem selv men for hele arbejdspladsen. Hvordan kan du som leder sikre, at du selv får et godt arbejdsliv? Hvordan får du plads og overskud til også at passe på dig selv – og ikke kun på dine medarbejdere?

## Fire værktøjshæfter

Dette hæfte er ét af fire værktøjshæfter, der kan bruges som ”Hjælp til selvhjælp” for ledere i hele social- og sundhedssektoren. Værktøjerne kan ligeledes anvendes af SIO/MED-udvalgene med henblik på at sætte fokus på og sætte rammer for ledernes psykiske arbejdsmiljø.

De fire værktøjshæfter er tænkt som et særligt ledelsesredskab, der forbinder traditionelle ledelsesemner med ledernes psykiske arbejdsmiljø. Hæfterne indeholder ideer og opgaver, der kan anvendes, når du vil arbejde med din egen trivsel, og der er også mulighed for fordybelse i emnerne.

## Projekt ‘Hjælp til selvhjælp for ledere’

Hæfterne er et led i projektet ‘Hjælp til selvhjælp’ for ledere i social- og sundhedssektoren. Formålet med projektet, der er gennemført af BAR Social & Sundhed, er at tilbyde enkle ideer og metoder, som kan hjælpe ledere til at få et bedre psykisk arbejdsmiljø.

En lang række ledere fra alle dele af social- og sundhedssektoren har deltaget i projektet, og de har alle leveret inspiration og ideer til værktøjshæfterne. Lederne har dels deltaget i ledercoaching, hvor de har arbejdet med udfordringer og dilemmaer, dels deltaget i en historiestafet, hvor de har fortalt om deres egne praktiske erfaringer med at udvikle deres psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere om projektet og de 30 lederes historier på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

## De fire værktøjshæfter

Som led i projektet ‘Hjælp til selvhjælp for ledere’ har BAR Social & Sundhed udarbejdet fire værktøjshæfter, som kan bruges af ledere i social- og sundhedssektoren i arbejdet med at styrke og udvikle deres eget psykiske arbejdsmiljø. De fire hæfter er:

- ▀ **Tag lederfrakken på** - om at udøve autoritet og finde sin personlige lederrolle.
- ▀ **Ledercoaching** - om coaching som metode og om at vælge sin egen coach.
- ▀ **Ledere i netværk** - om at etablere og udvikle netværk med andre ledere.
- ▀ **Lederens egen APV** - om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø.

Hæfterne kan købes eller hentes som elektroniske dokumenter på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

# At være leder på en øde ø

At være leder kan sommetider opleves som at være på en øde ø omgivet af et hav fyldt med opgaver. Netværk med andre ledere kan være en måde at slå bro over havet på

Mange ledere føler det som en ensom kamp at skulle løfte ansvaret for medarbejderomsorg, udviklingssamtaler, vanskelige samtaler med børn, voksne og pårørende, krav til kvalitetsstandarder, stillingtagen til praktiske informationsopgaver, budgetlægning osv.

At skabe et ledernetværk – og på den måde bygge bro mellem 'lederørne' – kan betyde, at fælles inspiration og sparring gør opgaverne mere overskuelige. Sammen kan I sætte fokus på jeres eget psykiske arbejdsmiljø og på den måde få den arbejdsglæde tilbage, der sommetider kan være på vej til at drukne i driftsopgaver.

## Der er mange gode grunde til at mødes i et netværk

- ▶ I kan dele begejstring og bekymring over ledelsesopgaven.
- ▶ I kan udveksle erfaringer med ligesindede.
- ▶ I kan udfordre og udvikle hinanden.
- ▶ I kan spejle hinanden som rollemodeller.
- ▶ I kan få støtte, når problemer truer med at tage noget af arbejdsglæden.
- ▶ I kan stå sammen og inspirere til fælles løsninger, ikke mindst når der sker forandringer i organisationen.
- ▶ I kan professionalisere jeres opgave med at udvikle og inspirere medarbejderne.
- ▶ I kan opleve en positiv forskel, når ledere, der er 'på vej', mødes med ledere, der har mange års erfaring.
- ▶ I kan få helt nye erfaringer i mødet med ledere, der har en helt anden faglig baggrund end jeres.

»Den netværksgruppe, jeg kom med i, består af tre skoleafdelingsledere, den ledende kommunale skoletandlæge, lederen for el-værket, lederen for børne- og ungecenteret samt lederen af socialpsykiatrien. Umiddelbart havde jeg svært ved at forestille mig, hvilket udbytte jeg kunne have af denne noget uhomogene gruppe; men netop fordi vi er et ledernetværk og ikke et fagligt netværk, har det vist sig, at vi får mange fælles problemstillinger på banen, uanset om man kommer fra en lille eller en stor organisation«.

Hanne Holmer,  
ledende ergoterapeut, Snoezelhuset, Maribo  
Se historiestafetten på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

Mulighed for kollegial sparring i et netværk kan forebygge risiko for udbrændthed – og ensomhed.

# Hvad er et netværk?

Et godt netværk er et uformelt og fortroligt frirum til inspiration, meningsudveksling, videndeling og sparring med ligesindede



## Arbejdspladsens formelle netværk

I større offentlige organisationer betragtes netværk ofte som et formaliseret 'styringsredskab', hvis hovedformål er at sørge for en kanal til information og kommunikation – både op og ned i organisationen.

## Dine personlige netværk

Dette hæfte sætter fokus på en anden type af netværk. Næmlig dine egne (formelle eller uformelle) netværk, der kan fremme din trivsel og støtte dig i alle de forskellige problemstillinger, du stilles overfor som leder: Din relation til medarbejderne, de strukturelle spørgsmål i organisationen, samarbejdet med ledelseskolleger, forholdet til din egen ledelse, udvikling af din lederrolle osv.

## Personlige netværk kan defineres som:

- ▶ Et uformelt og løst koblet system med en flad struktur.
- ▶ Et fortroligt frirum til inspiration, meningsudveksling, videndeling og sparring med ligesindede.

## Selvstyrende

Et netværk er i sigens natur ofte selvstyrende. Et ledernetværk tager udgangspunkt i udfordringer fra lederens egen hverdag. I kan fx aftale formål og indhold, så I skaffer jer viden og erfaring inden for ledelse og organisationsudvikling. Netværket kan give mulighed for nye relationer, ideer og perspektiver også fra andre brancher.

Der kan være mange informationer, som kan formidles i en netværksgruppe. Det er vigtigt, at I både leverer informationer, I selv synes er vigtige at videregive til andre, og at I selv er spørgende. Netværket er det helt rigtige sted at få be- eller afkræftet rygter, der svirrer på arbejdspladser eller i organisationer. Her er der muligheder for at spørge og spørge igen.

Et netværk kan give et bedre og mere nuanceret beslutningsgrundlag – og være et udbytterigt grundlag for fortsat udvikling, såvel personligt som i lederrollen.

Man kan bruge hinanden i netværket på kryds og tværs, nogle til én problemstilling nogle til andre, og alle omkring netværkets fælles formål. Brug også hinanden uden for 'netværkstiden' – kontakt hinanden, når der er behov for det.

## Plads til nysgerrighed

Det er vigtigt, at kemien i netværket er god, og der skal skabes en tryk ramme for netværksarbejdet. Det betyder, at det skal være legalt for deltagerne at udtale sig frit som enkeltpersoner, og at stille nysgerrige, skæve og afprøvende vinkler og spørgsmål.

Der skal være mulighed for at afprøve ideer, forkaste dem igen – at dumme sig, og prøve igen. Netop de nysgerrige, fordomsfrie og afprøvende vinkler gør netværksarbejde anderledes end almindeligt 'gruppearbejde'.

# Hvad kan du som leder få ud af at deltage i netværket?

For at kunne vælge den rigtige type af netværk og de rigtige lederkolleger at netværke med, må du gøre dig klart, hvad du som leder har brug for

Overvej, hvad det skal være for en type ledernetværk, du har brug for at vende tanker i. Netværket kan være stedet, hvor du kan få:

- ▶ Hjælp med 'her og nu'-spørgsmål.
- ▶ Støtte i et længerevarende udviklingsforløb.
- ▶ Støtte i din personlige udvikling.
- ▶ Sparring omkring din karriereudvikling.
- ▶ Ny viden om organisation og ledelsesfaglige spørgsmål.
- ▶ Tid og rum til refleksion.
- ▶ Nye relationer.

Overvej, hvad du kan se af muligheder og udfordringer ved at dele dine tanker og ideer med andre ledere.

## Netværk og forandringer

Når forandringens vinde blæser, er der mange erfaringer og meget viden, der skal 'fusioneres', mange vaner, der skal ændres. I den proces er netværket nyttigt. Der er mange gode grunde til at mødes før, under og efter en forandringsproces:

- ▶ I kan samle spredte og drypvise informationer og skabe et samlet overblik.
- ▶ I kan udveksle erfaringer med processer.
- ▶ I kan være flere om at 'holde fokus' under processen.
- ▶ Ved at være flere i samme båd, kan I støtte hinanden i de udfordringer, der vil være både i lederrollen og i udviklingen af medarbejderne.
- ▶ I får et fælles perspektiv – og kan undgå situationer, hvor I modarbejder hinanden i kampen om færre ressourcer.

Netværkets opgave i en forandringsproces skal være at holde fokus, ikke at være en kaffeklub for brok!

## Alene eller i netværk ?

Nogle ledere er ensomme ulve, der oplever, at tingene fungerer bedst, hvis de ikke skal 'jage sammen med andre'. Andre har erfaret, at sparring med andre ledere giver den vinkel eller udfordring, der gør en positiv forskel i forhold til de daglige ledelsesopgaver. Som mennesker er vi forskellige, og det handler om at finde den lederstil, der fungerer bedst for den enkelte og organisationen.

Har du ikke prøvet at dele tanker og ideer med andre – koster det ikke noget at prøve!

Der vil altid være både fordele og ulemper ved at forsøge sig med noget nyt – fx at netværke med andre. Overvej: Hvad 'risikerer' du? Og hvad får du?

### Personlig opgave:

Sæt en times tid af til nedenstående opgave, og du vil være et skridt nærmere en beslutning: Er et netværk noget for mig? Hvad kan jeg bruge det til? Hvem vil jeg gerne 'netværke' sammen med?

- Hvad ser du af fordele og ulemper ved at være i et netværk?
- Se på de ledelsesmæssige arbejdsopgaver, du finder vanskelige eller udfordrende. Hvilke typer opgaver vil du gerne have sparring på (hvorfor og hvordan?). Hvilke opgaver foretrækker du at være helt alene om (hvorfor og hvornår?).
- Hvem vil du helst dele dine bekymringer, dine gode ideer og dine udviklingsmål med?
- Hvor meget tid vil du prioritere til et netværk? Hvad skal der til, for at du definerer tiden i netværket som en del af din arbejdstid?
- Hvad er dit vigtigste formål med at finde sammen med andre i et netværk?
- Hvad vil du gerne være fri for i et netværk?

### Mange måder at mødes på

Der er mange måder at mødes på, når man vil netværke:

- Man kan mødes fysisk – hvor formål, struktur og indhold er nøje planlagt.
- Man kan løbe på hinanden i 'frikvarteret' på kontoret, på gangen, på naboinstitutionen, til møder i faglige organisationer m.v. og give hinanden sparring. Det kan lade sig gøre, hvis man har et godt og langvarigt kendskab til hinandens ressourcer, og netværket er koblet sammen af mangeårigt samarbejde eller venskab.
- Man kan gribe telefonen eller kontakte hinanden via e-mails. Det kræver også godt kendskab til hinandens ressourcer.
- Man kan mødes i virtuelle netværk: Chatrooms eller blogs (weblogs). De kan især anvendes som et medie for læring, udvikling, viden, men også som et fortrøligt frirum.

Et netværk er en slags sikkerhedsnet. Et netværk er det sted, hvor lederen kan lufte sine problemer, få nye ideer og gode råd.

### Det nødvendige netværk

Der skal være en grad af nødvendighed forbundet med at mødes i en netværksgruppe. I skal hver især opleve netværket som en mulighed for at lære noget og for at udvikle sig.

Der skal være mere på dagsordenen end driftsopgaver og 'siden sidst'. Der skal være en struktur og en prioriteret dagsorden, der giver plads til både de helt aktuelle problemstillinger

og til de personlige udviklingspunkter, I har truffet aftale om. Det skal være aftalt på forhånd, hvilke roller man har på møderne, samt hvordan sparringen skal gennemføres.

Det er alt sammen motiverende punkter, der gør, at I som ledere vil prioritere jeres netværk. Man skal vælge et netværk, fordi man har lyst til at dele erfaringer og problemer med andre.

- Netværket skal bygges op, så det opleves trygt og rummer en høj grad af ansvarlighed for at kunne fungere.
- Det er vigtigt, at der er struktur på møderne. Strukturen kan medvirke til, at deltagerne oplever, at de kommer videre med sig selv og hinanden ved at møde op.
- For at sikre åbenhjertighed og loyalitet blandt deltagerne kan det være nødvendigt, at man formaliserer tavshedspligten.

Det kræver tillid at dele sine problemer. For at skabe trykthed blandt deltagerne kan det være nødvendigt at lave en aftale – en psykologisk kontrakt – om, at de problemstillinger, der udveksles, bliver inden for gruppen, så man ikke risikerer at få dem smidt i nakken dagen efter i en helt anden sammenhæng.



# Tre krav til et godt netværk

Et velfungerende netværk giver et personligt udbytte til deltagerne, når det har et konkret mål, og det holder sit fokus

## 1. I skal have et personligt udbytte

Alle skal have noget ud af at være i en netværksgruppe. Hvis nogle af jer oplever, at de 'arbejder' mere for andre end for sig selv – og derfor ikke får noget ud af samværet – vil de trække sig ud.

Den personlige målsætning med at deltage i et netværk kan fx være:

- ▶ Jeg vil gerne være bedre til at tackle konflikter i medarbejdergruppen og har brug for sparring fra andre.
- ▶ Jeg vil gerne have hjælp til at prioritere i mine opgaver og ikke tage så meget med hjem.
- ▶ Jeg vil gerne have ideer til, hvordan jeg fremmer samarbejdet med naboinstitution/afsnit.
- ▶ Jeg vil gerne være bedre til at uddelegere og give medarbejderne mere ansvar.
- ▶ Jeg vil udvikle min lederrolle og har derfor brug for at spejle mig i andres.
- ▶ For mig er det både en personlig og politisk nødvendighed at samarbejde i forbindelse med ny struktur i kommune/region.
- ▶ Jeg vil gerne støttes i at synliggøre mit arbejdsfelt og institutionens arbejde. Derfor skal jeg løbende have feedback i mit arbejde med at udøve autoritet og træde i karakter som leder.
- ▶ Jeg vil gerne udvikle et tværfagligt samarbejde med andre inden for min sektor.

Personlige mål kan være mange og forskellige. De skal udvikles, så de kommer til at virke gensidigt – så man både giver og modtager. Flere mål kan forenes under et fælles overordnet mål.

## 2. I skal have en målsætning

Netværket skal have en nyttevirkning for deltagerne. Man skal have en oplevelse af at have fået energi, når man går fra et netværksmøde. Skal det lykkes, er det vigtigt, at alle er enige om formålet.

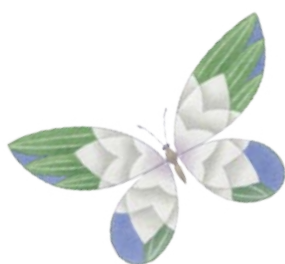
Formålet skal altid være mere end socialt. Omvendt overlever et netværk kun, hvis relationerne fungerer. Er fortroligheden ikke til stede, får man ikke megen gavn af den vidensudveksling og sparring, der skal bringe den enkelte videre med egen udvikling.

### Personlig opgave:

Det er vigtigt, at I bliver enige om en målsætning for netværket. Både den personlige og den fælles.

- ▶ Skriv tre væsentlige ting ned, som du gerne vil have ud af at være i netværk med andre.
- ▶ Vær konkret: Hvad er dine egne ønsker og behov?
- ▶ Hvad vil du gerne tilbyde andre i netværket?
- ▶ Hvad mener du, at I sammen kan få ud af en fælles proces (eller et fælles projekt?) på kort og på lang sigt?





### Fælles opgave:

Fortsæt afklaringen sammen med netværket. Når I mødes for at finde et fælles formål, starter I med at formidle jeres individuelle overvejelser. Derefter starter en fælles afklaringsproces:

- Hvad vil vi med netværket? Vil vi det samme? Forstår vi det samme ved et netværk?
- Hvad skal de fælles mål være?
- Hvad skal udbyttet være af netværket?
- Hvad er vores fælles interesse?
- Hvad skal der komme ud af det på kort eller lang sigt?
- Skal vi arbejde sammen om en fælles arbejdsopgave? Og hvis ja:
- Hvad skal resultaterne af processen/det fælles arbejde bruges til (hver især og gruppen som sådan)? Er der evt. noget, vi efterfølgende vil formidle til andre?

#### En fælles udviklingsopgave kan fx være:

- Fælles indsats i forhold til opfølgning og udvikling på baggrund af en APV/APU. Se mere i værktøjshæftet *Leder-APV*.
- Fælles udviklingsforløb, der skal forhandles med kommune/region el. lign.
- Gensidig sparring ud fra et fælles ønske om at udvikle lederrollen.

Et fælles formål udelukker ikke, at hver enkelt også kan have sit eget personlige formål med at deltage i netværket.

### 3. I skal prioritere og evaluere

Det vil variere, hvor meget tid I hver især har mulighed for at afsætte til netværksarbejde i løbet af et år. Der kan komme uventede opgaver og nye udfordringer, der får højere prioritet i hverdagen. Derfor kan det være en god ide f.eks. en gang om året at mødes og se på, hvordan det går med den enkeltes og gruppens målsætninger.

Det er vigtigt at have aftalt, at netværksmødet gennemføres, selv om der er afbud. Det er altid de rigtige, der er til stede! På den måde holdes gryden i kog.

Bliver det et problem med for mange afbud, må I finde ud af årsagen. Evaluér og start på en frisk, hold en pause, eller hent inspiration udefra. Er netværket brændt ud, skal det ikke blive jeres dårlige samvittighed, så hellere nedlægge det.

»Vi holder hver sommer et statusmøde, hvor vi er af sted med overnatning. I en anden ramme end vi vanligt bevæger os i, mødes vi og drøfter vores fremtid hver især. Rammen må gerne være et sommerhus eller lignende, hvor vi ikke forstyrres af noget udefra. Vi deler tiden op mellem os og går så på enkeltvis. Den enkelte bestemmer selv, hvad hun ønsker, de andre skal 'hjælpe' med«.

Jonna Frølich, studierektor, sygeplejerskeuddannelsen, Aalborg. Læs hele historien på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

# Lokale og globale netværk

Netværkets succes er afhængig af, hvordan det er sat sammen og af de formelle rammer og strukturer, I vælger

Hvordan strikkes netværket sammen? Hvem skal netværket bestå af? Hvem skal være sammen? Netværkets formål hænger tæt sammen med sammensætningen og rammerne omkring det.

Man kan skelne mellem lokale netværk (hjemmegrupperne) og brede 'globale' netværk (udegrupperne).

## Det lokale netværk

Netværket kan bestå af:

- ▶ Lederkolleger fra den fælles arbejdsplads.
- ▶ Lederkolleger med samme ledelse. Fx samme forvaltningschef eller centerchef.
- ▶ Lederkolleger fra naboinstitutioner. Der er en geografisk nærhed, og arbejdsområdet er beslægtet.

Fordelen ved lokale netværk er, at de ledere, der mødes, kommer fra samme type job. Der er en fælles kultur, fx fordi brugerne kommer fra samme kvarter, og problemstillingerne ligner hinanden. Derfor kan man springe en del indledende manøvrer over og hurtigt komme frem til fælles udviklingsønsker og problemløsninger. En ulempe kan være, at der måske er gode spørgsmål, som springes over, fordi man i for høj grad ved, hvad de andre mener.

## Det globale netværk

Netværket kan bestå af lederkolleger fra:

- ▶ Samme arbejdsgiver (kommune/region) – men forskellige arbejdsområder.
- ▶ Samme uddannelsesinstitution. I har evt. gennemgået uddannelsen samtidig, er blevet spredt for alle vinde, men har fastholdt fællesskabet.
- ▶ Samme kursus- eller uddannelsesforløb. Fx projekt- eller opgavegruppe. I har mødt hinanden på efteruddannelse. Det kan være en blanding af offentlige og private ledere med forskellig faglig baggrund.
- ▶ Gammel kollega/venskab. Lederkolleger man har kendt gennem mange år fra tidligere arbejdspladser.
- ▶ Samme faglige organisation. Et ledertræf med det formål

at etablere netværk. En lederkollega har taget initiativ til at annoncere efter en bestemt målgruppe, gruppesammensætning og forslag til muligt formål og indhold.

I det globale netværk vil der være flere forskellige kulturer og flere synsvinkler. Sproget er nødt til at være mere spørgende og nysgerrigt, fordi man lettere får øje på det, der er forskelligt fra ens egen kultur. Det kan give en mulighed for andre synsvinkler på det, man selv mener, der 'ikke er noget at gøre ved'. Netværket skal sætte tid af til at lære hinandens virksomhedskultur at kende – og finde det fælles omdrejningspunkt.

»Jeg har tre forskellige slags netværk med både interne og eksterne samarbejdspartnere, der på hver sin måde giver mig mulighed for sparring, spejling og supervision. Mine tre netværk er med til at øge bevidstheden om vigtigheden af, at jeg er opmærksom på mit eget psykiske arbejdsmiljø og ikke kun medarbejdernes«.

Lone Lundager,  
ledende ergoterapeut, Regionshospitalet Holstebro  
Se historiestafetten på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

# Hvordan kommer man i gang?

Hvad enten netværket starter som et lokalt eller et globalt netværk, er udgangspunktet, at nogen tager initiativ og sætter processen i gang.

Har du behov for et netværk – så kan du tage initiativ til at starte et. Gå i gang med overvejelserne nedenfor, så er du allerede godt på vej til at etablere et netværk. Grib telefonen, send en e-mail, forhør dig på næste ledermøde. Fremlæg dine overvejelser.

## Personlig opgave: Forslag til overvejelser

- Start med dine/jeres helt personlige overvejelser (se opgaven side 7).
- Hvad er den optimale gruppesammensætning? Ensartethed eller mangfoldighed?
- Skal gruppen etableres lokalt? Ledere på samme niveau?
- Vil du/I opdyrke en 'gammel' projektgruppe.
- Skal gruppen etableres globalt? Ledere med forskellig placering og ansvar?
- Hvad skal interessesammenfaldet være?
- Er der mulige modsætninger, og hvad betyder de for et netværk? (forskelle i holdninger, konkurrence, faggrænser).
- Skal I kende hinanden på forhånd? Fordele/ulempere?
- Skal I have et fælles fokus, fx supervision eller coaching, som en del af netværksarbejdet?
- Skal netværket være et (lokalt) struktureret udviklingsforløb, der kan gavne lederudviklingen i et bestemt fagligt område? Det kan fx være i forbindelse med en forandringsproces i en kommune/region.
- Hvordan finder I det fælles formål? (brug evt. opskriften side 9).

Netværkets sammensætning, starthistorie og formål vil altid komme til at flette sig ind i hinanden – gå hånd i hånd. Sammensætningen kan forstærke målsætningen.

## Arbejdsform

Hvad skal der til, når et netværk skal fungere? Som leder har du sandsynligvis stor erfaring med at få møder og procesforløb til at fungere. Når man har en netværksgruppe, er der risiko for at frirummet bliver for ustruktureret - at der går 'kaffeklub' i samværet. Fasthold derfor:

- Mødeindkaldelser, mødeledelse og korte referater, hvor I noterer fx 'hjemmeopgaver', der skal arbejdes med mellem møderne.
- Mødehyppighed og mødeplan. Oversigt over hele årets aktiviteter.
- At være forberedt. Gælder både dig, der har rollen som vært/mødeleder og referent, og dig, der forbereder, hvad du gerne vil fremlægge for de andre. Formuler, hvad du gerne vil have hjælp til. Hvad der er din vanskelighed. Hvilken idé du gerne vil afprøve.
- At aftale, om I skal have inspiration udefra. Fx formidling af viden fra ressourceperson. Coach/supervisor, der inspirerer til samtaleform.
- At melde afbud. Gerne i god tid.
- At prioritere. Hvad er vigtigt, og hvad kan nås på et netværksmøde?
- At aftale, hvordan nye kommer ind i gruppe, og hvordan man melder sig ud.
- At evaluere. Arbejder vi fortsat, som vi har aftalt med hinanden?

Det er vigtigt at holde formålet for øje undervejs ved netværksmøderne. Bliver indholdet alt for bredt og alment, falder ideen med netværket til jorden.

# Mange typer af netværk

Netværkets sammensætning, form og indhold giver forskellige udviklingsmuligheder for de ledere, som deltager

Ledernetværk kan sammensættes, bruges og organiseres på mange forskellige måder. Her er en række eksempler på typiske netværkstyper:

## 1. Netværk med coaching eller supervision

Ledernetværk med det formål at udvikle lederrollen – sammen og hver for sig. Supervisionsgrupper kan være et eksempel på et sådant netværk.

Formålet kan fx være:

- ▶ At give hinanden sparring og feedback på de udfordringer i lederjobbet, den enkelte deltager synes er vigtige. Hver enkelt deltager udarbejder handlingsplaner på kort og lang sigt med det formål at udvikle lederrollen.
- ▶ At fastholde hinanden i udviklingsperspektivet. Deltagerne vil jævnlig følge op på handleplanerne.

»Supervision giver mulighed for at drøfte nogle ting, som ellers kan være svære at drøfte. Når man bliver interviewet af supervisoren, får man hjælp til at få opgaver eller tanker konkretiseret og til at få sat ord på, hvad det egentlig er, man skal have hjælp til. Det reflekterende team giver deres refleksioner og erfaringer, og så kan man lytte og evt. tage det, man kan bruge. Det er ikke gode råd, som vi kender det fra den hurtige sparring i hverdagen. For de gode råd lukker den proces, som handler om, at man skal finde sin egen løsning«.

Susanne Stendorf,  
distriktsleder, plejehjemmet Lindegården i Herning  
Læs hele artiklen på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

## 2. Internt netværk med ledelseskolleger

Ledelseskolleger på samme arbejdsplads vil jævnlig mødes for at koordinere det daglige arbejde og følge op på driftsopgaverne.

En mulighed er at supplere fx med et heldagsmøde én gang pr. kvartal, hvor tiden struktureres, så der både er tid til driftsopgaverne og sparring. Forpligtelsen i et formaliseret netværk kan smitte af på dagligdagens sparring og gode råd. Muligheden er til stede, hvis man har fælles kontor eller er i nærheden af hinanden på samme arbejdsplads.

»Jeg bruger netværket til at få sparring i hverdagen og til at få flere vinkler på akutte problematikker, inden beslutningerne tages. Jeg lytter også gerne til de andres tanker og meninger, når jeg selv har større emner eller projekter til overvejelse. Det er rart at kunne få kvalificeret modspil og kritik, og det er godt at få ros og anerkendelse af nogen, der kender én godt«.

Lone Lundager,  
ledende ergoterapeut, Regionshospitalet Holstebro  
Læs hele historien på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

### 3. Ledernetværk med udspring i lederkursus

Netværket er sammensat af deltagere, der har mødt hinanden på fælles lederkursus, men måske med vidt forskellige faglige baggrunde, erfaringer og vilkår.

Styrken i denne form for netværk er, at det er tværfagligt, det er eksternt, og det er længere væk fra den enkeltes dagligdag. Det betyder, at der må stilles mange flere nysgerrige og opklarende spørgsmål. Det kan virke afklarende, når man skal forklare, hvad ens problemstillinger og ideer går ud på. Det kan igen give anledning til mere refleksion.

»Jeg oplever det meget positivt at deltage i gruppen, da jeg får set andre verdener og tilgange til ledelse. Jeg oplever at kunne tale mere frit om mere personlige overvejelser ift. ledelse, da gruppen ikke er en del af min hverdag. Netværket bidrager på den måde positivt til mit psykiske arbejdsmiljø ved at stille kritiske spørgsmål direkte til min lederrolle, og samtidig hjælper det mig til at anerkende de gode erfaringer, jeg har gjort mig«.

Lone Lundager,  
ledende ergoterapeut, Regionshospitalet Holstebro.  
Læs hele historien på [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

### 4. Midlertidige netværk

Netværkene er tidsbegrænsede, og det aftales på forhånd, hvornår netværket afvikles. Midlertidige netværk fungerer omkring afgrænsede opgaver. Et arbejdende midlertidigt netværk er et godt grundlag for starten på et mere langsigtet udviklingsnetværk. Man har lært hinanden godt at kende gennem en arbejdsproces og har indarbejdet metoder, der kan anvendes i et udviklingsperspektiv i forhold til lederrollen.

#### **Temanetværk**

Netværket arbejder med et afgrænset tema. Fx udvikling af en politik, tilegnelse af ny viden om lønspørgsmål, ny viden om stresshåndtering. Arbejder med problemstillingen at være leder for gamle kolleger eller at være både leder og faglig medarbejder osv.

Arbejdsform: Studiekredsagtig med oplæg og debat. Netværket afsluttes, når alle har fået implementeret politikken, løst problemet eller fået den nødvendige viden for at komme videre med opgaven på egen arbejdsplads.

#### **Metodenetværk**

Metoder til indføring af nye organiseringsformer, gennemførelse af APV, anerkendende metoder m.v. Der udveksles erfaring om metoder, der udvikles metoder, metoder afprøves på egen arbejdsplads. Man giver hinanden feedback un-

dervejs i processen, diskuterer succes og fiasko. Hvad skal ændres? Hvad skal forbedres? Netværket afsluttes, når metoderne er færdigudviklede, afprøvet og implementeret på egne arbejdspladser.

Arbejdsform: Evt. input fra ressourceperson, der har kendskab til metoderne. Herefter selvstændigt arbejde i netværksgruppen.

#### **Forandringsnetværk**

Deltagerne står over for at skulle fusionere institutioner eller afdelinger, centralisere en ydelse, indføre nye metoder eller produktionsformer. Lederne har en mulighed for udveksling af erfaring, fælles handling, fælles ageren. Der udveksles ideer og problemløsningsmodeller. Evt. arbejder netværket med hjælp fra fagorganisation, mødes med politikere eller bestyrelser eller deltager i debattmøder med direktion/centerledelse og lign.

Arbejdsform: Hyppige møder i indledningsfasen. Dernæst formidling til personale/målgruppe. Strategimøder og debattmøder med næste/øverste ledelsesniveau. Ekstern ressourceperson kan bidrage med coaching/sparring. Evt. udarbejdelse af skriftlige strategier, spørgsmål osv. Netværket lukkes, når planer og forandringer er gennemført.

#### **Projekt netværk**

Netværket skal løse en bestemt opgave, fx indføre kvalitetsstyring, udarbejde virksomhedsplaner el. lign.

Arbejdsformen er den samme som for forandringsnetværket.

#### **Politiske netværk**

Lederkolleger samles, fordi de er medlem af samme faglige eller brancheorganisation. Netværk kan fx sættes i gang på temadage, i forbindelse med lederrådgivninger eller de kan udspringe af udvalgsarbejde eller andre initiativer i din faglige organisation.

Netværket kan have som mål at arbejde med et bestemt fagpolitisk spørgsmål eller arbejdsmiljøtiltag. Fortsætter gruppen som lokal netværksgruppe, er der gode muligheder for både at formidle viden til eget arbejdsmiljøudvalg/MED-udvalg og fastholde hinanden på temaerne i et udviklingsnetværk.





# Her kan du få mere viden

## De faglige organisationer, KL og regionerne

Flere af de faglige organisationer har initiativer, som specielt retter sig mod ledere. Hos en del af dem er det muligt at få hjælp til at finde ledernetværk. Det kan fx foregå ved, at "tov-holdere" annoncerer efter deltagere til netværk eller gennem kontakter til lokale lederrådgivninger, der kan henvise til lokale netværksgrupper. Kontakt din faglige organisation, regionalt eller lokalt og få mere at vide.

Tilsvarende har KL og Danske Regioner en række initiativer for ledere. Se mere på [www.kl.dk](http://www.kl.dk) og på [www.regioner.dk](http://www.regioner.dk)

## Gode hjemmesider

### [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

BAR Social & Sundheds hjemmeside om godt psykisk arbejdsmiljø har et stort afsnit om 'Hjælp til selvhjælp for ledere'.

### [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Lederweb.dk er en del af Væksthus for Ledelse, der er etableret for at udvikle og eksponere offentlig ledelse. På hjemmesiden findes en række artikler om netværk.

### [www.mitnetvaerk.dk](http://www.mitnetvaerk.dk)

BAR Social & Sundheds hjemmeside om netværk er specielt rettet mod dagplejere, familieplejere m.fl., men rummer mange gode ideer og råd om netværk.

## Rapporter, undersøgelser og bøger

### **Ledere i netværk - relationers betydning for mestring.**

En undersøgelse af kommunale lederes erfaringer med netværksgrupper. KL og KTO 2002.

Hent den på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

### **Netværk - Kortlægning af danskeres anvendelse af netværk.**

Status forår 2007. Center for Ledelse

Hent den på [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

### **Ledere i netværk - en ledelsesstrategi.**

Væksthus for Ledelse, 2006

Hent den på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk)

### **FTFs LederPejling 5. Ledere og deres netværk 2005.**

Hent den på [www.ftf.dk](http://www.ftf.dk)

### **Køn og Ledelse - sådan arbejder 18 virksomheder med den lille forskel.**

Mia Søiberg og Mette Marie Karlberg, JyllandsPostens Forlag 2006. Se kapitlet om 'Anbefalinger i forbindelse med interne netværk'.





## Ledere i netværk

At skabe et ledernetværk – og på den måde bygge bro til andre ledere – kan give deltagerne fælles inspiration og sparring, som gør opgaverne mere overskuelige. Sammen kan I sætte fokus på jeres eget psykiske arbejdsmiljø og på den måde få den arbejdsglæde tilbage, der måske er på vej til at drukne i driftsopgaver.

Læs her om, hvordan du afklarer dine egne behov for netværk, hvordan du finder de rigtige ledere at gå sammen med, og hvad der skal til for at få et netværk til at fungere. Læs også om de mange forskellige typer af netværk, som egner sig til hver deres formål.

### Fire værktøjshæfter fra BAR Social & Sundhed

Hæftet Ledere i netværk er ét af fire værktøjshæfter, som kan bruges af ledere og SIO/MED-udvalg i social- og sundhedssektoren i arbejdet med at styrke og udvikle lederens psykiske arbejdsmiljø. De tre øvrige hæfter er:

- ▶ **Tag lederfrakken på** - om at udøve autoritet og at finde sin personlige lederrolle.
- ▶ **Ledercoaching** - om coaching som metode og om at vælge sin egen coach.
- ▶ **Lederens egen APV** - om at kortlægge og udvikle lederens eget psykiske arbejdsmiljø.

Du kan købe hæfterne i Arbejdsmiljøbutikken, [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk) eller hente dem elektronisk på hjemmesiden [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)



Arbejdsgivere og arbejdstagere inden for social- og sundhedsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed. BrancheArbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

I BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, AC, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogerne og 3F.

Varenummer 152068 . Køb dette hæfte i [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk). Prisen er 30 kr.

Varenummer 152070. Køb alle fire hæfter i serien for 100 kr.

Hent opdateringer samt pdf-version på [www.arbejdsmiljoweb.dk/ledere\\_i\\_netvaerk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledere_i_netvaerk)

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)